



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN DE  
TRABAJADORES AUTÓNOMOS DE LA COMUNIDAD “LAS  
QUESERAS”, GUARANDA, 2018.**

**AUTOR:**

**CRISTHIAN ERNESTO ARELLANO TAMAMI**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Señor Arellano Tamami Cristhian Ernesto, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Diego Ramiro Barba Bayas

**DIRECTOR**

---

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Arellano Tamami Cristhian Ernesto, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 09 octubre de 2018

Arellano Tamami Cristhian Ernesto

C.C: 020208656-7

## **DEDICATORIA**

Este trabajo dedico a mi Dios que supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar ante los problemas que se presentan.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, apoyarme en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi esposa por estar siempre presente, acompañándome para poderme realizar mis estudios. A mi hijo Sebastián quien ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad.

Arellano Tamami Cristhian Ernesto

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar doy gracias al ser supremo por tenerme con salud y vida, por protegerme en el camino y fortalecer mi alma, luego agradecer a mi director de proyecto Ing. Diego Ramiro Barba Bayas por su tiempo, quien me ha guiado día a día con los comentarios de aliento y motivación , así también agradecer al Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda por haber brindado su tiempo y mensajes de motivación, mil gracias a los dos maestros quienes formaron parte de mi proyecto de titulación.

A mis padres: Segundo Alberto Arellano Chimbolema y Tomasa Tamami Llumiguano por haber ayudado moral y económicamente para poder culminar mis estudios y mis hermanos-as por incentivar en los momentos difíciles y mi querida esposa por su comprensión y ayuda económica, a mi querido hijo Sebastián por ser el motivo alentador en mi vida.

A toda mi familia y amigos por brindar mensajes de motivación y aliento así como por la confianza brinda, por la gran amistad y hermandad.

Arellano Tamami Cristhian Ernesto

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	xi
Resumen.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema .....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General .....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1 Reseña Histórica.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
2.2.1 Economía Social y Solidaria .....	10
2.2.2 Enfoques sobre Economía Solidaria .....	12
2.2.3 Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria.....	13
2.2.4 Modelos de Gestión de Economía Solidaria .....	15
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	16
2.4 IDEA A DEFENDER .....	28
2.5 VARIABLE.....	28

2.5.1	Variable independiente.....	28
2.5.2	Variable dependiente.....	28
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		29
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	29
3.2.1	Investigación de campo.....	29
3.2.2	Investigación descriptiva.....	29
3.2.3	Investigación bibliográfica – documental .....	30
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	30
3.3.1	Métodos Teóricos:.....	30
3.3.2	Métodos Empíricos .....	30
3.3.3	Técnicas.....	31
3.3.4	Instrumentos.....	31
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.4.1	Población.....	33
3.4.2	Muestra.....	33
3.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	36
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		71
4.1	TÍTULO .....	71
4.2	ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO .....	106
4.3	ANÁLISIS DE IMPACTOS .....	131
4.3.1	Impacto Social.....	131
4.3.2	Impacto Económico .....	132
4.3.3	Impacto Ambiental.....	134
4.3.4	Impacto General .....	136
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		137
BIBLIOGRAFÍA .....		140
ANEXOS .....		142

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Componentes de una encuesta .....	31
Tabla 2:	Diseño del cuestionario .....	32
Tabla 3:	La población de la provincia Bolívar .....	33
Tabla 4:	Calificación al momento de comprar queso.....	36
Tabla 5:	Tipo de consistencia le agrada el queso .....	37
Tabla 6:	Marcas y precios de queso distribuidos en el comercio local .....	38
Tabla 7:	Opción al adquirir quesos .....	40
Tabla 8:	Frecuencia de consumo de queso.....	41
Tabla 9:	Momento del día que acostumbra a consumir queso .....	42
Tabla 10:	Cómo acostumbra a consumir queso. ....	43
Tabla 11:	Punto de venta para adquirir el producto. ....	44
Tabla 12:	Ha escuchado hablar de la Asociación.....	45
Tabla 13:	Vive en la Comunidad de Las Queseras. ....	46
Tabla 14:	Sexo de los socios. ....	47
Tabla 15:	Estado Civil.....	48
Tabla 16:	Nivel educativo. ....	49
Tabla 17:	Cuál es su principal fuente de ingreso. ....	50
Tabla 18:	Ingreso familiar.....	51
Tabla 19:	Recibe Bono de Desarrollo Humano. ....	52
Tabla 20:	Tiempo pertenencia a la Asociación. ....	53
Tabla 21:	Aportes a la Asociación. ....	54
Tabla 22:	Experiencia en la actividad productiva. ....	55
Tabla 23:	Experiencia asociativa en la producción de queso.....	56
Tabla 24:	Es adecuada la figura de asociación.....	57
Tabla 25:	El Área total de su propiedad.....	58
Tabla 26:	El área de la propiedad con uso productivo. ....	59
Tabla 27:	Área total de la finca destinada para uso de la actividad productiva. ....	60
Tabla 28:	Rendimiento por cuerdas. ....	61
Tabla 29:	La producción diaria de leche en su propiedad.....	62
Tabla 30:	Litros entrega para la fabricación de quesos en la asociación. ....	63



Tabla 31:	Recibe \$ 0, 40 / litro de leche. ....	64
Tabla 32:	Recibe utilidades por la venta de productos. ....	65
Tabla 33:	Frecuencia de repartición de utilidades.....	66
Tabla 34:	Cree que es necesario organizar a la asociación. ....	67
Tabla 35:	Requiere capacitación y asistencia técnica. ....	68
Tabla 36:	Áreas requiere capacitación y asistencia técnica. ....	69
Tabla 37:	Problemas tiene la Asociación. ....	70
Tabla 38:	Variedad de los productos.....	73
Tabla 39:	Grupo de intereses que forman parte del proyecto .....	73
Tabla 40:	Demanda histórica proyectada del Cantón Guaranda.....	74
Tabla 41:	Demanda futura proyectada del Cantón Guaranda .....	75
Tabla 42:	Demanda del consumo de queso.....	76
Tabla 43:	Cálculo del consumo de queso del Cantón Guaranda.....	76
Tabla 44:	Producción de leche por Región .....	77
Tabla 45:	Producción de leche de la Región Sierra .....	77
Tabla 46:	Producción de leche en la provincia de Bolívar y la Asociación las Queseras.....	77
Tabla 47:	Oferta de queso de la Provincia de Bolívar .....	78
Tabla 48:	Proyección de la oferta de quesos de la Provincia.....	78
Tabla 49:	Demanda insatisfecha .....	79
Tabla 50:	Proyección de la demanda insatisfecha de quesos .....	79
Tabla 51:	Forma de elaboración de queso Mozzarella.....	80
Tabla 52:	Forma de elaboración de queso Andino.....	80
Tabla 53:	Oferta de queso de la asociación Las Queseras .....	81
Tabla 54:	Proyección de la oferta de quesos de la Asociación .....	81
Tabla 55:	Características del producto .....	82
Tabla 56:	Precio del producto .....	83
Tabla 57:	Macro localización.....	86
Tabla 58:	Selección de maquinaria y equipos.....	88
Tabla 59:	Productos disponibles para la venta.....	106
Tabla 60:	Materias primas e insumos.....	106
Tabla 61:	Ventas por unidades en años.....	107
Tabla 62:	Ventas por unidades .....	108

Tabla 63:	Venta por unidades en dólares por año .....	108
Tabla 64:	Venta anuales en dólares.....	108
Tabla 65:	Costo MP e Insumos en dólares.....	109
Tabla 66:	Plan de Producción .....	109
Tabla 67:	Productos.....	110
Tabla 68:	Plan de compras en unidades .....	111
Tabla 69:	Presupuesto de compras .....	112
Tabla 70:	Plan de compras de leche .....	113
Tabla 71:	Plan de compras en cuajo.....	114
Tabla 72:	Plan de compras en sal.....	115
Tabla 73:	Plan de compras de agua.....	115
Tabla 74:	Plan de compras en envases de plástico.....	116
Tabla 75:	Productos disponibles para la venta. ....	117
Tabla 76:	Necesidades de leche mensual .....	117
Tabla 77:	Necesidades de cuajo mensual.....	118
Tabla 78:	Necesidades de sal mensual .....	118
Tabla 79:	Necesidades de agua mensual.....	119
Tabla 80:	Necesidades de envase mensual.....	119
Tabla 81:	Requerimientos de consumo de materia prima.....	120
Tabla 82:	Consumo de materia prima en dólares.....	120
Tabla 83:	Gastos de producción mensual.....	121
Tabla 84:	Gastos de producción anual .....	122
Tabla 85:	Otros gastos.....	122
Tabla 86:	Otro gasto anual .....	123
Tabla 87:	Ventas mensuales.....	123
Tabla 88:	Pagos .....	124
Tabla 89:	Inversiones .....	125
Tabla 90:	Préstamo.....	126
Tabla 91:	Estado de resultados.....	127
Tabla 92:	Tasa de Impuesto a las ganancias .....	128
Tabla 93:	Tasa de Ganancia Requerida.....	129
Tabla 94:	Balance General .....	130
Tabla 95:	Inversión .....	130
Tabla 96:	Impacto Social .....	131

Tabla 97: Impacto Económico .....	133
Tabla 98: Impacto Ambiental.....	134
Tabla 99: Impacto General.....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Calificación al momento de comprar queso .....	36
Gráfico 2: Tipo de consistencia le agrada el queso .....	37
Gráfico 3: Opción al adquirir quesos .....	40
Gráfico 4: Frecuencia de consumo de queso .....	41
Gráfico 5: Momento del día que acostumbra a consumir queso.....	42
Gráfico 6: Cómo acostumbra a consumir queso. ....	43
Gráfico 7: Punto de venta donde adquieren el producto.....	44
Gráfico 8: Ha escuchado hablar de la Asociación. ....	45
Gráfico 9: Vive en la Comunidad de Las Queseras.....	46
Gráfico 10: Sexo de los socios.....	47
Gráfico 11: Estado Civil. ....	48
Gráfico 12: Nivel educativo.....	49
Gráfico 13: Principal fuente de ingreso. ....	50
Gráfico 14: Ingreso familiar.....	51
Gráfico 15: Recibe Bono de Desarrollo Humano. ....	52
Gráfico 16: Tiempo pertenencia a la Asociación.....	53
Gráfico 17: Aportes a la Asociación. ....	54
Gráfico 18: Experiencia en la actividad productiva.....	55
Gráfico 19: Experiencia asociativa en la producción de queso. ....	56
Gráfico 20: Es adecuada la figura de asociación. ....	57
Gráfico 21: El Área total de su propiedad. ....	58
Gráfico 22: El área de la propiedad con uso productivo.....	59
Gráfico 23: Área total de la finca destinada para uso de la actividad productiva.....	60
Gráfico 24: Rendimiento por cuadras. ....	61
Gráfico 25: La producción diaria de leche en su propiedad. ....	62
Gráfico 26: Litros entrega para la fabricación de quesos en la asociación. ....	63
Gráfico 27: Cuanto le paga la asociación por litro de leche entregado para la fabricación de quesos.....	64

Gráfico 28: Recibe utilidades por la venta de productos. ....	65
Gráfico 29: Frecuencia de repartición de utilidades. ....	66
Gráfico 30: Cree que es necesario organizar a la asociación. ....	67
Gráfico 31: Requiere capacitación y asistencia técnica. ....	68
Gráfico 32: Áreas requiere capacitación y asistencia técnica. ....	69
Gráfico 33: Problemas tiene la Asociación. ....	70
Gráfico 34: Lugar. ....	72
Gráfico 35: Canal de distribución ....	83
Gráfico 36: Logo. ....	85
Gráfico 37: Diseño del envase ....	85
Gráfico 38: Slogan ....	85
Gráfico 39: Tamaño de la planta. ....	86
Gráfico 40: Micro localización ....	87
Gráfico 41: Diagrama de flujo para aseguramiento de la calidad de la leche. ....	90
Gráfico 42: Flujo grama de elaboración del queso ....	93
Gráfico 43: Distribución de la planta. ....	95
Gráfico 44: Organigrama empresarial ....	102

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo realizar el diseño de un modelo de negocio para la Asociación de Trabajadores Autónomos de la comunidad “Las Queseras”, Guaranda, 2018; con el propósito de revelar la viabilidad para la transformación de la misma. Para el diseño de este modelo se realizó el levantamiento de información orientada a los posibles clientes y colaboradores mediante encuestas, sirviendo como base para determinar la oferta y demanda. En base a los resultados se determina que existe la demanda insatisfecha de queso en el mercado, además la falta de gestión administrativa en la Asociación. El Quesereño produce dos tipos de quesos como Andino y Mozzarella con una capacidad de producción de 639 litros de leche diarios, que son utilizados 500 litros para producir 70 quesos andinos de 1k y 139 litros para elaborar 40 quesos de 500g de Mozzarella diarios. Se concluye que el modelo de negocios es propuesto de acuerdo a la evaluación financiera es rentable, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 77,4%, Valor Actual Neto (VAN) de \$25144,00 y Beneficio Costo (B/C) \$3,79 es decir que por cada dólar de inversión la empresa tiene un margen de ganancia de \$2,79. Se recomienda a los accionistas de la empresa que lleven un control de registros de su elaboración y ventas de sus productos que les permita evaluar sus ingresos y egresos que arroje el proyecto.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<ASOCIATIVIDAD> <COMERCIALIZACIÓN> <MODELO DE NEGOCIO>  
<PERSPECTIVA EMPRESARIAL SOLIDARIA> <GUARANDA (CANTÓN)>

---

Ing. Diego Ramiro Barba Bayas  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The present investigation aims to carry out the design of a business model for Autonomous Workers Association of the Community “Las Queseras”, Guaranda 2018, so that this community can progress. Gathering information about possible clients and collaborators was carried out by surveys. From the results, we could determine offer and supply. There was an unsatisfied supply of cheese in the market and a lack of administrative management in the Association. The Quesereñito makes two types of cheese such as Andean and Mozzarella with a capacity of production of 639 litres of milk per day. 500 litres were used to produce 70 andean cheeses of 1 k and 139 litres were used to make 40 Mozzarella cheeses of 500g per day. It is concluded that the business model is proposed according to financial evaluation which is profitable with an Internal Rate of Revenue (IRR) of 77.4%, Real Net Value (RNV) of \$25,144.00 and Benefit-Cost (B/C) of \$3.79. That means that if the enterprise invests a dollar, it has a profit margin of \$2.79. It is recommended that the stockholders of the enterprise have a register control about elaboration and sale of the products, so that they can know incomes and outcomes of the project.

**Key words:** <ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES>  
<ASSOCIATIVITY> <MARKETING> <BUSINESS MODEL> <SOLIDARITY  
BUSINESS PERSPECTIVE> <GUARANDA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de titulación se desarrollará el diseño del modelo de negocio para la asociación de trabajadores autónomos de la comunidad “Las Queseras”, Guaranda, 2018 debido a que no cuenta esta asociación con la misma ya que es una herramienta que permite conocer con claridad de lo que se va producir, vender y como va generar ingresos.

Para la elaboración del modelo de negocio de la asociación “Las Queseras” se planteó como objetivos principales, el establecer el diagnóstico socio-empresarial mediante la participación de los asociados, para identificar los problemas estructurales que impiden el mejor desempeño de Asociación, Identificar el tipo de modelo de negocio empresarial solidario adecuado a las circunstancias y problemas a través del estudio de experiencias rurales exitosas para la gestión eficiente y estandarizada de la Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras” e identificar, a partir de la propia experiencia, estrategias e instrumentos aplicados por la organización nuevas opciones de mercado para mejorar la venta de los productos de la Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras” con el fin de impulsar al desarrollo de la comunidad.

La comunidad “Las Queseras” en la actualidad produce y comercializan dos tipos de quesos como: queso Andino y queso Mozzarella mediante el procedimiento de 639 litros diarios, las cuales son vendidos a nivel local y nacional.

El modelo de negocio de la comunidad Las Queseras a través de los procesos sugeridos, aplicando estrategias de mercado para obtener una mejor rentabilidad y la evaluación financiera donde se detalla los indicadores de un proyecto.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras” es una asociación que está ubicada en la Parroquia: Gabriel Ignacio Veintimilla, Cantón: Guaranda, Provincia: Bolívar. Se dedica a la producción y comercialización de quesos la sustentabilidad de la actividad productiva está íntimamente relacionado con el cuidado del medio ambiente que promueva el bienestar así como el sustento de las familias y minoración de la producción de la leche, mediante el uso de buenas prácticas basadas en técnicas adaptadas a las condiciones agroecológicas de la zona.

Desde su creación La Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras”, ha venido satisfaciendo ciertas necesidades de los consumidores de la localidad, donde valoran el producto accesible y elaborado con calidad, pero sin lograr aún establecerse como marca y puntos de venta estratégicos para cumplir con las condiciones de calidad y certificación.

La Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras”, desde su creación cuenta con una problemática integral, produciendo limitadas sus proyecciones de expansión por la debilidad de una organización socio-empresarial que logre insertarla en una visión de mercado más amplio. Debido a ello su producción se limita a un solo comprador.

Su producción no es diversificada, lo cual ha ocasionado que las necesidades y deseos de sus clientes no hayan sido satisfechas de manera completa y oportuna; esto se refleja claramente en el lento crecimiento de la Asociación.

**Las posibles causas de dichos problemas se pueden atribuir a:**

Los asociados, no cuentan con una formación empresarial, para poder proyectar una organización que a través del proceso y funciones administrativas, solucione los problemas estructurales de la misma.



Dependen de un solo comprador que es la Pastoral Social de Diócesis de Guaranda, a través de la Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda.

Los proveedores de materia prima solo son los pequeños productores de la comunidad “Las Queseras” y algunos vecinos de territorios circundantes a la misma, por tanto el acopio es limitado, así como la calidad de la leche por las condiciones agroecológicas de la zona en mención.

Los efectos que se pueden generar para la empresa de no hacer el modelo de negocio adaptado a la realidad social, cultural, económica y de mercado serían:

De no contar con un modelo de negocio adaptado a las circunstancias territoriales, agroecológicas, organizacionales, la empresa corre el riesgo de desaparecer en el mediano plazo.

Si se terminara la relación comercial con el solo comprador de la Diócesis de Guaranda, la empresa no tendría de manera inmediata como comercializar en otros mercados que por dicha circunstancia no han sido desarrollados.

De no mejorar las condiciones de riego, manejo de pastizales la materia prima que se acopia para el proceso se verá disminuida y por las condiciones geográficas y de acceso a la comunidad, difícilmente podrá incrementar la recepción de materia prima con productores de otras comunidades vecinas.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

A continuación, se formula la interrogante a la que se pretende dar respuesta.

¿Cómo influye el diseño de un modelo de negocios en la gestión empresarial eficiente y estandarizada de la asociación de trabajadores Autónomos de la comunidad Las Queseras de la Provincia de Bolívar?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

#### **CONTENIDO:**

**Campo:** Economía Solidaria

**Área:** Empresas Asociativas

**Aspecto:** Modelo de Negocios

#### **ESPACIAL:**

**Provincia:** Bolívar

**Cantón:** Guaranda

**Comunidad:** Las Queseras

**TEMPORAL:** Lapso de tiempo 2018

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS DE LA COMUNIDAD “LAS QUESERAS”, GUARANDA, 2018. Se justifica ya que la asociación obtendrá un mayor conocimiento y una información real de la situación en la que se encuentra para luego establecer mecanismo que le permita lograr un mejor desempeño.

El ideal gerencial es disponer de modelos para pre–evaluar y post–evaluar la viabilidad de planes para alcanzar objetivos y metas. Para interpretar y dirigir el cambio es necesario contar con un esquema de trabajo que se define en un Modelo de Negocios. Para cambiar no solo es necesario el modelo, sino también es importante definirlo con claridad para que la asociación tenga un estilo de trabajo en donde las fuerzas de todos se integren. Otro elemento importante a considerar cuando se realiza una propuesta de negociación, es la facilidad para identificar y entender a la organización, y con ello, aprovechar las fortalezas y realizar mejoras en las debilidades de una forma más eficiente

La Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras” existe varios problemas ya mencionados lo cual ocasiona que los ingresos y las ventas disminuyan, por ello surge la necesidad del diseño de un Modelo de negociación que

ayude a crear un diseño organizacional con una adecuada filosofía empresarial y comercializar mediante nuevas estrategias de marketing ya que representa los puntos de partida para un excelente desempeño de la asociación, así como la herramienta disponible de la cual se necesita para enfrentar los desafíos externos que afectan a la asociación en un mercado cada vez más competitivo.

**TEÓRICO.** - La investigación analizará información referente al Modelo de Negocio para ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversas fuentes bibliográficas y de campo, que me permitirá sustentar la situación problemática de la investigación para contrastar las variables de estudio.

**PRÁCTICO.** - El presente trabajo de investigación justificará la importancia de realizar una Modelo de Negocio para la Asociación de trabajadores Autónomos de la comunidad Las Queseras, que se realizará con la finalidad de proponer planes de mejora que contribuirá eficientemente en la toma de decisiones gerenciales así alcance mejores resultados administrativos, financieros y de esta manera pueda introducir en nuevos nichos de mercado.

**METODOLÓGICO.-** En la presente investigación se utilizarán diferentes métodos y técnicas de investigación científica permitiendo establecer procedimientos e inferencias lógicos, homogéneas y razonables para la elaboración de Modelo de gestión; la metodología permitirá determinar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, como premisa para la generación de estrategias, fomentar el liderazgo y la comunicación efectiva con el fin de mejorar el desempeño organizacional y productivo de la Asociación de trabajadores Autónomos de la comunidad Las Queseras.

**ACADÉMICO.** - Este trabajo de titulación traerá como beneficio la aplicación de nuestros conocimientos y a la vez adquirir experiencia en la parte administrativa durante el trabajo de investigación, complementado de un profesor especializado en el tema a desarrollarse, para en lo posterior ser profesionales íntegros con el conocimiento suficiente y la experiencia necesaria para desempeñarnos en un mercado competitivo.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de negocio desde la perspectiva empresarial solidaria, para la gestión eficiente y estandarizada de la Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras”, Guaranda, 2018.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el diagnóstico socio-empresarial mediante la participación de los asociados, para identificar los problemas estructurales que impiden el mejor desempeño de la Asociación.
- Identificar el tipo de modelo de negocio empresarial solidario adecuado a las circunstancias y problemas a través del estudio de experiencias rurales exitosas para la gestión eficiente y estandarizada de la Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras”
- Identificar, a partir de la propia experiencia, estrategias e instrumentos aplicados por la organización, nuevas opciones de mercado, para mejorar la venta de los productos de la Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras”.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Según (Jacome, 2010) Salinas se ubica al norte de la provincia de Bolívar (Sierra centro). Se extiende entre zonas de subtropical y de páramo.

El camino del desarrollo no fue sencillo, aprendieron poco a poco de sus errores. Por ej., en 1973 perdieron recursos comprando lana que luego no pudieron vender en un buen precio. Un importante hito fue 1978, cuando llegó a Ecuador don José Dubach, como asesor de la Cooperación Técnica Suiza. "Hacer buen queso es nuestro orgullo", era el lema con el que invitaba a trabajar a sus asesorados. Era un experto que sabía batirse con lo que tenía y que contaba con recursos de ingenio, habilidad para mejorar los medios de trabajo hasta obtener lo que se había propuesto y cumplir un lema de mayor amplitud: "hacer buenas cosas, hacerlas bien, mantener el gusto de la vida, de lo que el campesino, indio y mestizo, sabe hacer y con sano orgullo". Inició Las Queseras rurales, animó a abrir canales propios de distribución con la primera tienda en Quito 'El Salinerito' y con ello facilitó el que luego se constituya el Consorcio Quesero. De José Dubach aprenderían mucho: Darle valor agregado a los recursos naturales, organizar procesos coherentes en elaboración y distribución.

El modelo de desarrollo de Salinas está basado en los principios del cooperativismo y la economía solidaria. Son pilares fundamentales, contar con un grupo humano organizado para la producción comunitaria, otorgar créditos productivos a bajo costo, la no repartición de utilidades individuales, la colaboración colectiva y la rendición de cuentas puntual y permanente. Con la puesta en marcha de prácticas de trabajo comunitario, Salinas propone una estructura de funcionamiento, un modelo asociativo basado en las organizaciones de base y en la solidaridad Este modelo de éxito social ha sido objeto de estudio de varias investigaciones, incluso se han publicado varios libros relativos a la economía solidaria y los resultados que ha traído a la parroquia de Salinas. Los hijos de los campesinos han estudiado y ahora son profesores, ingenieros, contadores, administradores que contribuyen al desarrollo del actual Grupo Salinas.

Según (Marquez, 2016) La asociatividad impulsa sus quesos el sabor equilibrado y la textura cremosa caracterizan a la marca Guamoteñoito, una empresa integrada por siete queseras comunitarias del cantón Guamote, situado en el centro de Chimborazo. La marca es un emprendimiento comunitario impulsado por la Asociación de Queseros de Guamote. 150 personas se benefician directamente de la empresa y otras 400 familias, que les proveen de leche fresca de alta calidad, se benefician indirectamente. El producto estrella es el queso fresco de mesa, que se puede adquirir en unos 150 puntos de distribución por USD 2,50.

El queso se caracteriza porque está elaborado con una receta casera, ideal para la gastronomía y para el consumo de mesa, que se diferencia de la fórmula de otros productos lácteos que se procesan industrialmente. “Nuestro valor agregado es el sabor natural y casero de los quesos que siempre se han consumido en las comunidades, pero elaborado con procedimientos mejorados y de mayor calidad e higiene”, cuenta José Caiza, presidente de la Asociación de Queseros de Guamote.

El emprendimiento se fundó en el año 2002, cuando cerca de 70 queseros de Guamote se unieron para integrar una asociación. El primer año, la organización no prosperó y la mayor parte de integrantes decidió separarse de la agrupación. Pero en el 2003, el grupo recibió el apoyo técnico de la Fundación Marco. Sus integrantes les capacitaron para mejorar el proceso de producción y la calidad del queso.

El posicionamiento de la marca requirió compromiso y un trabajo duro”, cuenta Patricio Pérez, quien asesoró a la asociación en el 2003. Parte del apoyo de la Fundación Marco incluyó el diseño de la marca corporativa de la empresa. El logotipo muestra los páramos de Guamote y a dos personas que visten el traje originario de la cultura Puruhá.

Según (Chiriboga Cordovez, 2004) menciona que el Sinche es una Agro empresa Artesanal de tradición en la producción de quesos, su producto principal es el Queso Fresco. Su elaboración se realiza en dos plantas de procesamiento ubicadas en el centro de la sierra Ecuatoriana. La primera se encuentra en la Hacienda El Sinche, Anejo El Sinche, Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, y tiene la capacidad de transformar diariamente a 1500 litros de leche en queso. La segunda se encuentra en la Hacienda Sali, a 15 km de la Parroquia Quimiag, Cantón Riobamba,

Provincia de Chimborazo, y tiene la capacidad de transformar diariamente a 750 litros de leche en Queso. El Análisis Situacional, indica la posición de la empresa en el Macro ambiente y en el Microambiente; define, valora, y prioriza las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (FODA). El Estudio de Mercado, segmenta e investiga el Mercado mediante encuestas a clientes actuales y potenciales, analiza la competencia, establece el Mercado Meta y posiciona a la empresa en ese Mercado.

Según (Jiménez Sánchez, Calderón Tobar, & Gómez Vega, 2016) Salinas contribuye significativamente con su provincia en la producción lechera. La raza de bovinos, tipo de alimentación de los mismos, acceso a agua potable, número de ejemplares, son factores que influyen en la producción lechera, en la calidad higiénico sanitaria y en la sostenibilidad del modelo de negocio y de los productores. La presente investigación buscó identificar, mediante una encuesta de diagnóstico y análisis de calidad de la leche bovina de los sistemas de producción existentes en Bolívar, puntualmente la parroquia Salinas, los factores de manejo que intervienen en la calidad higiénica sanitaria de la leche, identificando el impacto potencial en la salud humana y tendencias tecnológicas industriales. Para lograr lo propuesto se diagnosticó los factores de manejo que influyen en la calidad de leche como línea base del trabajo y se estimó la calidad física – química de la leche al ingreso a la planta, con el fin de plantear en la segunda fase de la investigación, un programa de autocontrol aplicable a los sistemas ganaderos de estudio.

### **Conclusiones de tesis realizadas**

Según el autor (Andrade Tamayo, 2014) concluye en su trabajo de titulación: El nuevo modelo de gestión planteado en esta investigación es una propuesta de mejoramiento del actual sistema de gestión que incluye a la Responsabilidad Social empresarial de una manera práctica para sentar bases que proporcionen una mejora continua a la organización y la lleve a conseguir una ventaja competitiva real que asegure una sustentabilidad y equilibrio entre lo económico, financiero, social y ambiental

### **2.1.1 Reseña Histórica**

LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS DE LA COMUNIDAD “LAS QUESERAS” está ubicada en la provincia Bolívar, Cantón Guaranda, comunidad “Las Queseras” a 11 km vía Guaranda- Riobamba la cual está conformado por 118 socios de la misma comunidad que se dedica a la producción y comercialización de diferentes tipos de quesos en la provincia Bolívar, contando en la actualidad con 142 proveedores de la (MP) materia prima que es la (leche), así ingresando un total de 650 litros de leche promedio diario que procesado tenemos un promedio de 110 quesos promedios diarios en producción disponible para el mercado.

En la actualidad la asociación posee los siguientes activos fijos propios tales como: edificio, maquinaria y equipo, equipos de oficina, muebles y enseres, equipo de computación, obteniendo un total \$41.651 y un total de pasivos de \$21.280 contando con un margen de venta de \$11.250 mensuales.

La asociación cuenta con dos colaboradores en la administración y en el área de producción que están distribuidas de la siguiente manera: un hombre en la administración, una mujer en área de producción en horarios de medio tiempo.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Según (Bernal, 2008) el marco teórico a niveles más científicos y concretos, comprende la ubicación del problema en una determinada situación histórico – social, sus relaciones con otros fenómenos, la relaciones de los resultados por alcanzar con otros ya logrados, como también definiciones de nuevos conceptos, redefiniciones de otros clasificaciones, tipologías por usar, etc.

### **2.2.1 Economía Social y Solidaria**

La economía solidaria tiene sus raíces en Europa en el siglo XIX cuando la economía de mercado no lograba la armonía social, se planteó el asociacionismo de la clase obrera como alternativa para el desarrollo y mejora de las condiciones de vida de la población, basándose en principios de solidaridad (Da Ros, 2001)



Como menciona (Ojeda, 2009), “La economía solidaria pasa a ser una herramienta fundamental para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más afectadas a causa del fenómeno de la globalización. Es por esto que se la considera un modelo de desarrollo económico y humano”.

La economía solidaria puede ser entendida como aquel conjunto de prácticas de producción, comercialización, consumo y crédito que buscan la satisfacción de necesidades y el desarrollo integral del ser humano y de la comunidad, las mismas que se fundamentan en valores de cooperación, solidaridad, democracia, igualdad y sostenibilidad; es decir se busca una producción cooperativa, una comercialización justa, un consumo responsable y unas finanzas éticas

Según (Guerra, 2012), la solidaridad debe ser tomada en dos partes, en primer lugar como asociatividad, es decir todo aquello que se hace en conjunto con otros, y en segundo lugar como aquel comportamiento que tome en cuenta el bienestar de un tercero.

Según (Coraggio, 2011) por su parte, expone que lo que se trata con la economía solidaria es de llegar al Buen Vivir, donde éste “Incluye asumir y disfrutar de conductas que son solidarias con las condiciones de buena vida de los otros, rechazando la indiferencia individualista que propician el utilitarismo posesivo estrecho así como las tendencias a una diferenciación destructiva del otro, si es que no autodestructiva”.

Como lo menciona (Razeto L. , 2013) en su trabajo “Economía de la solidaridad y mercado democrático”, la economía solidaria toma una posición crítica y transformadora respecto a las grandes estructuras y modos de organización. Uno de los principales elementos que caracteriza a la economía solidaria es la prevalencia del trabajo sobre el capital.

Las experiencias de economía social y solidaria retoman las prácticas de cooperativismo, mutualismo, solidaridad, entre otros. La economía solidaria es un movimiento cooperativo, asociativo que presenta un dinamismo propio. Su desarrollo pasa por la construcción de una identidad en la que los valores de solidaridad y la

voluntad de ser portador de un nuevo modelo de organización social se colocan como elementos significativos (Sarria, 2002)

Lo que se busca con la economía solidaria es promover los principios de cooperación y solidaridad en todos los medios de producción y procesos que existen en la cadena productiva.

La economía solidaria “no es un sector de la economía, sino un enfoque transversal que incluye iniciativas en todos los sectores de la actividad económica” (Orellana, 2007).

### **2.2.2 Enfoques sobre Economía Solidaria**

Según (Marcillo, 2010) en América Latina existen tres visiones importantes sobre cómo gestionar la Economía Solidaria, éstos se analizan a continuación:

Según (Razeto L. (., 2013), en su artículo “La Economía Solidaria: concepto, realidad y proyecto”, menciona que cuando se habla de economía solidaria se plantea la necesidad de incluir la solidaridad en la economía, es decir tanto en la teoría como en la práctica de la economía. Además nos manifiesta que la Economía Solidaria no debe depender del Estado, debe estar aislada de la influencia estatal y del gobierno de turno, puesto que si un gobierno termina su período de mandato y se cambia a otro de diferente línea, los proyectos se quedarán sin apoyo. Defiende la autogestión en todos sus escritos, para que no tenga una dependencia respecto al Estado y a los apoyos públicos.

Por su parte, (Coraggio, 2011), en su estudio “Economía Social y Solidaria: El Trabajo antes que el Capital” (2011), expone que la economía solidaria puede presentar dos significados principalmente, el primero de ellos es que “es un sistema económico cuyo funcionamiento asegura la base material integrada a una sociedad justa y equilibrada” o también se puede entender como “un proyecto de acción colectiva (incluyendo prácticas estratégicas de transformación y cotidianas de reproducción) dirigido a contrarrestar las tendencias socialmente negativas del sistema existente con la perspectiva de construir un sistema económico alternativo”

Se enfoca en el desarrollo local, para lo cual menciona que es importante institucionalizar reglas morales que conformen el funcionamiento de toda la economía,

con lo cual se puedan establecer alianzas entre diversas formas de organización de la producción, la distribución y el consumo, que aseguren la reproducción ampliada de la vida de todos (Marcillo, 2010)“Se inclina porque no sea el mercado el único que determine el funcionamiento de la economía, sino que el Estado debe intervenir para que se promueva la economía solidaria”.

### **2.2.3 Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria**

La Constitución del Ecuador de 2008 da algunas respuestas para confrontar los problemas advertidos. Desde el lado de la desigualdad en la área económica, aparte de los temas redistributivos y las políticas sociales y redistributivas se define al sistema económico ecuatoriano como un sistema social y solidario centrado en el ser humano como sujeto, que “propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”. (Asamblea, 2008). Por otra parte, la Constitución visibiliza y norma por primera vez en el nivel constitucional sobre los actores de la economía popular y solidaria. Establece cuatro formas de organización económica: pública, privada (empresarial), mixta y popular y solidaria.

El concepto y la visión social y solidaria se incorporen en cada uno de los actores, en este sentido, el sistema económico social y solidario es un sistema extenso de normas, valores, instituciones y prácticas que ayuden a la organización entre las personas para la producción de bienes y servicios que ayude a la reproducción ampliada de la vida de todos para alcanzar el buen vivir de forma sostenible, mientras, la economía popular y solidaria es una forma de organización económica particular.

En la perspectiva de especialización productiva, existen algunas directrices. La Constitución claramente establece que se debe favorecer sobre todo la soberanía alimentaria y energética, y propiciar la incorporación de valor agregado con máxima eficiencia dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y las culturas. En los aspectos comerciales, se plantea la necesidad de fortalecer el mercado interno y la producción nacional, e impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.

**Art. 8 LOEPS: Formas de organización.** Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

**Art. 9 LOEPS: Personalidad Jurídica.** - Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley. Estructura de acuerdo a la ley orgánica de economía popular y solidaria:

En las organizaciones Asociativas constará en su estatuto social de:

- Órgano de gobierno
- Órgano de directivo
- Órgano de control interno
- Administradores

Todos los elegidos serán por mayoría absoluta, y estarán sujetos a rendición de cuentas y revocatoria de mandato.

En las asociaciones comunitarias constarán de:

- Sistema de gobierno, control interno y representación que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades.
- Modelo de desarrollo económico endógeno desde su propia conceptualización y visión

En lo que concierne a la Ley de Desarrollo Agrario se cita por completo el capítulo completo de la ley con respecto al capítulo, de la organización empresarial campesina para la producción agropecuaria:

**Artículo 32. Organización Empresarial Campesina.** Es deber fundamental del Gobierno Nacional promover las organizaciones empresariales campesinas de producción agropecuaria, para el mejoramiento integral del campesino como beneficiario preferencial de su acción directa.

#### **2.2.4 Modelos de Gestión de Economía Solidaria**

Entendemos la gestión como la coordinación de procesos básicos y operativos de la organización, en articulación con el entorno para el logro de sus objetivos (Orrego, 2005). Uno de los principales autores que habla sobre la gestión que presentan los organismos de economía solidaria, como son las cooperativas, es Ricardo Dávila quien propone el paradigma básico de gestión estratégica, el cual se sustenta en la mutualidad, la autonomía y la confianza. Se puede decir que éste modelo de gestión se dirige a la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, proyectos y programas, tendientes a mejorar la calidad de vida de los asociados y de las comunidades en las cuales las organizaciones de economía solidaria prestan sus servicios.

La gestión de estos organismos se divide en dos: la dimensión social, ética y cultural y la dimensión económica. La primera de ellas se relaciona con los procesos de gestión innovadora, que se refiere a la gestión del talento humano, gestión del conocimiento, gestión del cambio, gestión colaborativa, gestión de la responsabilidad social.

Por su parte, el componente cultural y ético merece especial atención porque toda organización de economía solidaria debe estar orientada hacia la sensibilidad social, al fomento de valores como la solidaridad, la cooperación, la autogestión y la reciprocidad, la complementariedad, la armonía, el respeto y la equidad (Orrego, 2005). Al tener claros estos componentes, mediante la generación de procesos asociativos, creativos, innovadores y a la formación de asociados conscientes de sus deberes ciudadanos, comunitarios y organizacionales se podrán lograr el bienestar social mejorando la calidad de vida de sus actores.

En lo que respecta a la dimensión económica se articula a los procesos básicos de gestión como son la planificación, la organización, la dirección y el control. A su vez se articula con el proceso de gestión de recursos, que se refiere a las actividades que agrupan las personas de acuerdo con su nivel de responsabilidad, tradicionalmente reconocidas como finanzas, mercadeo, producción, servicio e información.

## **ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se efectuará en la asociación de trabajadores autónomos de la comunidad “Las Queseras” está ubicada en la provincia Bolívar, Cantón Guaranda, comunidad “Las Queseras” a 11 km vía Guaranda- Riobamba la cual está conformado por 118 socios de la misma comunidad que se dedica a la producción y comercialización de diferentes tipos de quesos en la provincia Bolívar, contando en la actualidad con 142 proveedores de la materia prima que es la leche, así ingresando un total de 650 litros de leche promedio diario que procesado tenemos un promedio de 110 quesos promedios diarios en producción disponible para el mercado.

En la actualidad la asociación posee los siguientes activos fijos propios tales como: edificio, maquinaria y equipo, equipos de oficina, muebles y enseres, equipo de computación, obteniendo un total \$41.651 y un total de pasivos de \$21.280 contando con un margen de venta de \$11.250 mensuales.

La asociación cuenta con dos colaboradores en la administración y en el área de producción que están distribuidas de la siguiente manera: un hombre en la administración, una mujer en área de producción en horarios de medio tiempo.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

#### **Modelo de negocio**

Según (Casadesus, 2010) Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificado como flexibles o rígidas. (Intrínsecamente dinámico)

#### **Tipos de modelo de negocio**

**Los modelos que enfatizan la narración:** Aquí los modelos consisten en una narración simples que explican como una idea oportuna de negocio entregando nuestros productos o servicios a un clientes determinados, quien los valora y está dispuesto a pagar por ellos, generado así un beneficio para nuestros negocios

**Los modelos que enfatizan los números:** consisten en una serie de cuadros interrelacionados que muestran la estructura de ingresos, datos e clientes e información relevantes para comprender el comportamiento de los grandes números del negocio.

Aun cuando los modelos varían, si estuviéramos considerando presentar un modelo de negocio el cual proyectamos introducir en los próximos años, entonces deberíamos ser capaces de responder numéricamente de un modelo claro y preciso a interrogantes tales como:

- ¿Cuáles son el costo inicial
- ¿Que costos o gastos son incrementales
- ¿Cuáles son los costos directos.
- ¿Cuáles son los costos indirectos
- ¿Cuál es la elasticidad de los costos y gastos.
- ¿Cómo he de recuperar ese costo.
- ¿Cómo capturo el valor a través de mis precios.
- ¿Cómo impactar en mis resultados los incentivos al consumo.
- ¿Cuál es el estudio fiscal ante cada determinable variable.
- ¿Cómo impactarán estos nuevos números en mis negocios actuales.
- ¿Qué ventajas o desventajas puedo obtener ante el incremento en mis operaciones

### **Modelo de negocio rural**

#### **Cadena de valor**

Según (Riquelme, 2013) es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

#### **Cadena productiva**

Según (Davis & Goldberg, 1957) estas se constituyen por un conjunto de actores de una actividad económica interactuando linealmente desde el sector primario hasta el consumidor final, orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad.

### **Empresas de la Economía Solidaria:**

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, señala tres opciones para organizar las empresas solidarias cuyos dueños son sus socios, una de dichas estructuras organizativas de base social o comunitaria, será la estructura que se diseñe o perfeccione para la organización motivo de la presente investigación.

Con el propósito de conocer dicho fundamento legal, se procede textualmente a señalar el concepto de cada una de ellas:

### **De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS)**

#### **Art. 8 Formas de Organización.**

*Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.*

#### **Art. 9 Personalidad Jurídica.**

*Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.*

*La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente*

*Que se inscribirá en el Registro Público respectivo.*

Una vez detallado el marco legal que alude al reconocimiento de este tipo de organizaciones para la producción de bienes y servicios cuya estructura y organización difiere de las estructuras tradicionales, se procede a detallar los conceptos legales de cada opción al respecto:

En el **Art. 15**, la LOEPS define a las empresas del sector Comunitario como...*Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el*



*trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente Ley.*

Dicho sistema de organización empresarial es muy elemental con respecto a la perspectiva empresarial y técnica que encamine con proyecciones a la organización y la actividad que ocupa la presente investigación en virtud de que la misma LOPEs en su Art. 16 señala que adoptarán, *...la denominación, el sistema de gobierno, control interno y representación que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades, garantizando su modelo de desarrollo económico endógeno desde su propia conceptualización y visión.*

En el **Art. 18** de la LOEPS define a las empresas del Sector Asociativo, como *... el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.*

El **Art. 19** dice que la Estructura Interna *... preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.*

Es importante recalcar que esta forma de estructura es la de la Asociación “Las Queserías” a la que es necesario darle la forma prevista en el Reglamento de la LOEP, que se destaca en la presentación del organigrama propuesto.

Finalmente la LOES destaca en su Art. 21 que las empresas del Sector Cooperativo, son *...el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social..., dicha*

forma organizativa al ser más compleja no resulta aconsejable para desarrollarla o proponerla a la asociación que motiva esta investigación.

### **El Proceso de elaboración de queso**

Una vez expuesta la conceptualización legal de las estructuras organizativas para el sector de la economía solidaria, es necesario complementar un esquema de lo que es el giro del negocio de la Asociación “Las Queseras”, esto es la elaboración del queso en su esquema general, sin con ello entrar en detalles del tipo de queso que se va a fabricar.

Según Guía técnica para la elaboración de queso fresco, el tema arranca con el procesamiento de la leche semidescremada ya pasteurizada, en base a:

1. Dejar enfriar la leche a 38 grados centígrados.
2. Agregar a la leche un gramo de cloruro de calcio para recuperar el calcio perdido en el proceso de calentamiento.
3. Disolver  $\frac{1}{4}$  de pastilla de cuajo en  $\frac{1}{2}$  taza con agua, agregando un poquito de sal. O bien, un mililitro de cuajo líquido en 10 litros de leche.
4. Agregar el cuajo previamente disuelto a la leche y revolver. Agitar por un minuto con una paleta.
5. Desuerar la cuajada en tela brin.
6. Colocar el queso fresco envasado en bandeja de plástico o acero inoxidable. guardar bandejas de acero inoxidable o plásticas. Dar el suero, pues puede utilizarse para otros procesos (requesón).
7. Conservar en refrigeración a cuatro grados
8. Agregar 3 onzas (3 cucharadas rasas) de sal gruesa de cocina.
9. Moler o amasar la cuajada en un molino manual y recibir el queso molido en una bandeja plástica o de acero inoxidable.
10. Poner la cuajada molida en el molde o dos centígrados (refrigeradora normal).

**Rendimiento.** El rendimiento que se obtendrá por cada 10 litros de leche semidescremada será de 3 libras de queso fresco, en promedio.

### **Normas INEC queso**

**Según** (Cox Vásquez, 2013)

**Quesos madurados.**

Los quesos madurados deben cumplir con lo establecido en el capítulo de Requisitos de la NTE INEN 2604 vigente, a más de los requisitos establecidos en las normas específicas para cada tipo de queso madurado.

**Quesos frescos no madurados.**

Los quesos frescos no madurados deben cumplir con lo establecido en el capítulo de Requisitos de la NTE INEN 1528 vigente, a más de los requisitos establecidos en las normas específicas para cada tipo de queso fresco.

**Quesos en salmuera.**

Los quesos en salmuera deben cumplir con lo establecido en el capítulo de Requisitos de la NTE INEN 2600 vigente, a más de los requisitos establecidos en las normas específicas para cada tipo de queso en salmuera.

**Quesos madurados.** Los quesos madurados deben cumplir con lo establecido en el capítulo de Requisitos de la NTE INEN 2604 vigente, a más de los requisitos establecidos en las normas específicas para cada tipo de queso madurado.

**Quesos frescos no madurados.** Los quesos frescos no madurados deben cumplir con lo establecido en el capítulo de Requisitos de la NTE INEN 1528 vigente, a más de los requisitos establecidos en las normas específicas para cada tipo de queso fresco.

**Quesos en salmuera.** Los quesos en salmuera deben cumplir con lo establecido en el capítulo de Requisitos de la NTE INEN 2600 vigente, a más de los requisitos establecidos en las normas específicas para cada tipo de queso en salmuera.

**Quesos fundidos.** Los quesos fundidos deben cumplir con lo establecido en el capítulo de Requisitos de la NTE INEN 2613 vigente, a más de los requisitos establecidos en las normas específicas para cada tipo de queso fundidos.

**Quesos de suero y proteínas de suero.** Los quesos de suero y proteína de suero deben cumplir con lo establecido en el capítulo de Requisitos de la NTE INEN 2584 vigente, a más de los requisitos establecidos en las normas específicas para cada tipo de queso de suero y proteínas de suero.

## **Gestión Comercial**

Según (s & Sancho Tabuenca, 2015) La gestión comercial es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, que se encuentra en cualquier organización y que se ajustan a la ejecución de tareas de ámbito de ventas y marketing, incluyendo:

- El estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia organización con el fin de alcanzar las previsiones de ventas a fin de determinar las principales amenazas y oportunidades que se presentan a la organización y a fin de determinar sus fortalezas y debilidades.
- La organización y control de las actividades comerciales y de marketing, incluyendo la definición de estrategias comerciales y políticas de actuación.
- La relación con el cliente incluyendo la definición de la forma de recaudación de fondos, la definición de servicios complementarios y servicios post-venta y gestión de reclamaciones.
- La gestión de la fuerza de ventas, incluyendo su tamaño y la configuración de la estructuración.

### **A. Modelo de gestión comercial (MGC) como elemento de planificación estratégica**

Según (Francisco de Borja, 2008) Aunque a nivel teórico el proceso de planificación sería el mismo en una empresa pequeña/mediana que en una gran empresa, en la práctica este se simplifica en el primer caso. En empresas donde no existe un proceso de planificación formalizado, el papel del plan de marketing podría llegar a sustituir el propio proceso de planificación estratégica.

- En las empresas donde existe una sólida unidad de planificación, la planificación de marketing se convierte en un ejercicio casi operativo, ya que los objetivos y estrategias de la organización vienen fijados de antemano.

- En las empresas en las que la planificación estratégica es débil o inexistente, la planificación de marketing se ve en la obligación de sustituirla y adquiere una dimensión especialmente estratégica, además de operativa.

El modelo de gestión comercial pretende reflejar el concepto en el cual se fusiona en un único elemento de gestión la planificación estratégica con la planificación comercial.

Dentro del concepto del MGC como integrador del proceso de reflexión estratégica y comercial, el reto fundamental de modelo será el de organizar de forma sistematizada los múltiples factores que conforman el mapa complejo de la gestión comercial:

- Definir las estrategias comerciales segmentadas y acciones globales con actuaciones individuales según las características del micro mercado de cada punto de venta.
- Adecuar los sistemas de objetivos e incentivos que impulsen la dinámica de ventas de la entidad.
- Posicionar la cartera de productos y servicios adecuados a los comportamientos del mercado.
- Identificar nuevas vías de distribución de productos y posicionar geográficamente los puntos de distribución y venta en áreas con potencial.
- Definir los planes comerciales por puntos de venta, gestores, agentes sencillos, flexibles, y de apoyo a la gestión.
- Diseñar los procesos eficientes de venta y aprovechamiento de tecnologías y sistemas de información para la captación y fidelización de clientes.
- Asegurar la cualificación del personal e involucración mayor en las tareas comerciales y de relaciones con los clientes.
- Disponer de bases de datos de clientes contemplado variables sociodemográficas, preferencias financieras, utilización de medios de pago, respuestas a campañas, etc.
- El último elemento, el espíritu hace referencia a la parte relativa de los recursos humanos de la organización. La parte de renovación realmente será la más complicada en la puesta en marcha de la estrategia competitiva.
- Necesidad para crear un Modelo de Gestión Comercial

Puede surgir a partir de la creación de un nuevo equipo, de una nueva estructura comercial, de la necesidad de integrar redes comerciales, de algún cambio en las políticas comerciales o de una decisión para evolucionar el Font office hacia un foco de gestión orientado hacia la actividad comercial.

## **COMERCIALIZACIÓN**

Según (García Bello, 2007) La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Así, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

El proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado.

De esta manera se infiere que, en la comercialización de un nuevo producto la decisión del tiempo de ubicarlo para la venta es crítica y lleva consigo consideraciones adicionales; porque si reemplaza a otro, esto podría retrasar su introducción hasta que se acabe el stock del producto ya situado en el mercado. Si el nuevo producto es de demanda estacional podría mantenerse hasta que llegase el momento oportuno, siempre que responda a atributos similares o superiores al anterior y que pueda llegar a ser aceptado y preferido por los clientes.

Por otra parte, la red de tiendas debe decidir si lanzar un nuevo producto en una única localidad, una región, en varias regiones; en dependencia de las características del segmento de mercado potencial al que se dirige, para ello siempre será necesario que la empresa defina cómo introducir el nuevo producto en los mercados instrumentando un plan de acción para ello y señalando el momento concreto para las distintas actividades de comercialización.

Las empresas comercializadoras deben reconocer la necesidad y ventajas de introducir regularmente nuevos productos e ir reemplazando aquellos que van dejando de ser atractivos para los clientes o que no poseen atributos, que por determinadas circunstancias y épocas, el cliente requiere y se convierten en productos de lento o nulo movimiento que se acumulan en los inventarios y traen por consecuencia afectaciones en los resultados de la eficiencia económica de la organización.

Desde otra perspectiva la comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia estimada. Al respecto hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición de este concepto:

- La orientación hacia el cliente.
- El esfuerzo total de la empresa.
- La ganancia como objetivo.

Es por ello que los directivos deberían trabajar juntos, ya que lo hecho por un departamento puede ser la materia prima para la actividad de otro. Lo importante es que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente, de manera que la tarea gerencial en la comercialización abarque los pasos siguientes:

- Planear las actividades comerciales.
- Dirigir la ejecución de los planes.
- Controlar estos planes.

Lo anterior presupone que durante la planeación comercial, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados, luego utilizan estos resultados en la tarea de control, con el propósito de comprobar si todo funcionó de

acuerdo con lo previsto y de producirse desviaciones en los planes, adoptar las medidas pertinentes para seleccionar otra alternativa de acción y dirigir el rumbo hacia el logro de las metas previstas.

Por tanto, la tarea de planear es premisa indispensable para guiar a toda la organización hacia el logro de sus objetivos esenciales y dentro de ellos el cumplimiento oportuno de su misión; es decir, de lo que se trata es de realizar una labor de alta gerencia que comprende entre otras, las actividades vinculadas con la comercialización.

### **Administración Estratégica**

Según (Fred R., 2008) Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

**Análisis Externo:** Establecen el análisis de factores externos que intervienen en forma directa y compleja en una organización.

**Análisis Interno:** Establecen el análisis de factores internos que intervienen en forma directa y compleja en una organización.

**Estrategia:** Ideas, decisiones y acciones que ayudan que una empresas tenga éxito o definirse como la mejor forma de lograr los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva.

**Estrategias y tácticas:** es el conjunto de orientaciones generales y detalladas hacia la acción: el cómo de alcanzar lo que se pretende.

**Evaluación de estrategia:** Es el proceso de control de las estrategias y la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes.

**Formulación de estrategias:** Incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de



objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

**La ejecución de estrategias:** solicita que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa.

**Matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE):** Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias; utiliza información de entrada de los análisis de la etapa 1 y los resultados comparativos de los análisis de la etapa 2, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

**Modelo Conceptual:** Es aquel que presenta una idea o imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades.

**Modelo Conceptual de Planeación Estratégica:** Es la representación gráfica de los conceptos ordenados que van a servir de guía para el desarrollo de la Planeación Estratégica.

### **Modelo de Gestión comercial**

Un modelo de gestión comercial se define como una referencia a seguir, una representación compilada y relacionada de las actividades a desarrollar cíclicamente en un periodo de tiempo.

**Objetivos y metas:** Son el enunciado en términos cuantitativos o cualitativos de los resultados que se pretenden lograr, en un determinado tiempo: a corto, mediano y largo plazo.

**Planes y programas:** Enunciado y calendarización de las actividades determinadas para el logro de los objetivos, presentadas en secuencia cronológica, con el tiempo de duración, asignado a cada actividad.

**Planeación:** De acuerdo con la planeación es el paso que dentro de la etapa mecánica del proceso administrativo consiste en hacer un boceto de todos los posibles caminos y trazar las directrices que pueden usarse en función de la obtención de los objetivos organizacionales.

**Planeación estratégica:** Es la estrategia por excelencia de cualquier empresa la cual formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad esperada.

**Presupuestos:** Esquemas que definen, en términos monetarios, la secuencia y forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

**Ventaja Competitiva:** Recursos y capacidades de una empresa que le permiten superar a las fuerzas de la competencia de su industria.

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

El modelo de negocio la asociación de trabajadores Autónomos de la comunidad Las Queseras de la provincia de Bolívar, generará una gestión empresarial solidaria eficiente y estandarizada para ampliar su cobertura de mercado y contribuir al desarrollo económico y social de sus familias y de la comunidad.

## **2.5 VARIABLE**

### **2.5.1 Variable independiente**

Modelo de negocio

### **2.5.2 Variable dependiente**

Gestión Solidaria eficiente y estandarizada

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Dentro de esta investigación implantaremos los métodos cualitativos y cuantitativos para el diseño del modelo de negocio.

**Cualitativo.** Por medio de este método se buscara en qué estado se encuentra en la actualidad la asociación de trabajadores autónomos de la comunidad “Las Queseras”, a través de la toma de decisiones.

**Cuantitativo.** Este método será utilizado en esta investigación debido a que se manejará números por intermedio de las encuestas que será desarrollado a los socios de empresa.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación de campo**

Según (E-Cultura Group, 2016) Se caracterizaría principalmente por la acción del investigador en contacto directo con el ambiente natural o las personas sobre quienes se desea realizar el estudio en cuestión.

Se utilizará este tipo de investigación debido a que se recopilara información en el contexto de la asociación de trabajadores autónomos de la comunidad “Las Queseras”, interactuando con los socios.

#### **3.2.2 Investigación descriptiva**

Según (Rodriguez, 2003) Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

En esta investigación se describirá toda la información que fue recopilada por medio de la encuesta que permita conocer la situación actual y futura del modelo de negocio de la asociación de trabajadores autónomos de la comunidad “Las Queseras”

### **3.2.3 Investigación bibliográfica – documental**

Según (Méndez & Astudillo, 2008) Es la clave en el desarrollo del conocimiento, ya que sistematiza, descubre y aporta nuevo conocimiento dando respuesta a la pregunta de investigación que le dio origen.

Este tipo de investigación se aplicará para desarrollar el marco teórico con conceptos de diferentes autores relacionados al modelo de negocio.

## **3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.3.1 Métodos Teóricos:**

Según (Díaz, 2006) Cumplen un papel gnoseológico de gran importancia puesto que permite la interpretación conceptual de los logros empíricos.

Inductivo

Deductivo

### **3.3.2 Métodos Empíricos**

Este método nos permite recopilar información a través de la experiencia encontrada en el campo de estudio.

Recolección de información.

Observación.

Criterio de expertos.

### 3.3.3 Técnicas

Según (Vázquez, Rejane, Mogollón, Fenández, Delgado, & Vargas, 2006) Son los procedimientos de producción de información que el investigador utiliza para obtener los datos del estudio.

Encuestas.

Entrevistas

### 3.3.4 Instrumentos

Según (Namakforoosh, 2005) deben ser correctos, o que indiquen lo que interesa con factibilidad y eficiencia.

Documentos electrónicos.

Cuestionario.

Para el presente trabajo de titulación se elaboró preguntas abiertas y cerradas para toda la población del Cantón Guaranda y los socios de la asociación de trabajadores Autónomos de la comunidad “Las Queseras” con el fin de adquirir la información pretendida

Componentes de una encuesta

**Tabla 1: Componentes de una encuesta**

<b>COMPONENTES DE UNA ENCUESTA</b>	
<b>SALUDO Y SOLICITUD DE COOPERACIÓN</b>	Es un párrafo en que se pide la colaboración del encuestado.
<b>INSTRUCCIONES</b>	Son las identificaciones de cómo utilizar la encuesta.
<b>PREGUNTA FILTRO</b>	Sirve para seleccionar a la persona apropiada para la investigación.
<b>CUERPO DE ENCUESTA</b>	Es el conjunto de preguntas abiertas o cerradas.
<b>DATOS DE CONTROL</b>	Se refieren a los datos personales del encuestado y están relacionados con los criterios de segmentación como por ejemplo: edad, sexo, ingreso promedio mensual, etc.

**Fuente:** Texto guía para formulación y evaluación de proyectos.

**Elaboración:** Cristhian Arellano

## Diseño del cuestionario

**Tabla 2: Diseño del cuestionario**

<b>DISEÑO DEL CUESTIONARIO</b>	
ESPECIFICAR LA INFORMACIÓN NECESARIA	Aquí el investigador debe listar sus necesidades de información.
ESPECIFICAR EL TIPO DE ENCUESTA	Debe determinar cómo se va a realizar: por teléfono, en persona, etc.
DETERMINAR EL CONTENIDO	Debe definirse cuántos y cuáles son los temas sobre lo que se quiere incidir.
DECIDIR SOBRE EL FORMATO DE RESPUESTA	Definir indicar cómo se responderá, con un “sí”, o un “no”, con una “x”, etc.
DECIDIR SOBRE LA REDACCIÓN	Se formula las preguntas de acuerdo a un criterio y formato uniforme.
DECIDIR SOBRE LA SECUENCIA	Aquí debe señalarse el orden lógico que tendrán.
OBTENER UN NÚMERO CONVENIENTE DE ENCUESTA PARA LA PRUEBA	Generalmente 10
REVISAR EL ORDEN DE LAS PREGUNTAS	

**Fuente:** Texto guía para formulación y evaluación de proyectos.

**Elaboración:** Cristhian Arellano

## Tipos de preguntas de la encuesta

La encuesta del trabajo de titulación está desarrollada con las preguntas de tipo cerradas debido a que contienen respuestas alternativas específicas, el cual reduce el error del encuestador en cuanto a la codificación.

El tipo de preguntas cerradas son de **opción múltiple** debido que contienen múltiples alternativas y **dicotómicas** por contener dos alternativas sí o no.

## Observación directa

Este método tiene como finalidad de describir y explicar la situación de la población de estudio mediante el acceso de información directa e inmediata y a la vez genera conocimiento para el planteamiento del problema y el desarrollo de la idea a defender.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1 Población

La Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras”, cuenta con una población según censo del INEC 2010, 31.500 habitantes en el área urbana, la cual será nuestro universo para la correspondiente aplicación de las encuestas.

#### 3.4.2 Muestra

Según (Tamayo , 2014) Señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de números de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

La población es de 31.500 familias consideradas por el INEC según el último censo del 2010. Lo cual se toma de la siguiente tabla:

**Tabla 3: La población de la provincia Bolívar**

<b>Bolívar</b>				
CALUMA		URBANO	RURAL	<b>Total</b>
	CALUMA	6.269	6.860	13.129
	<b>Total</b>	6.269	6.860	13.129
CHILLANES		URBANO	RURAL	<b>Total</b>
	CHILLANES	2.681	10.593	13.274
	SAN JOSÉ DEL TAMBO	-	4.132	4.132
	<b>Total</b>	2.681	14.725	17.406
ECHEANDIA		URBANO	RURAL	<b>Total</b>
	ECHEANDIA	6.170	5.944	12.114
	<b>Total</b>	6.170	5.944	12.114
GUARANDA		URBANO	RURAL	<b>Total</b>
	FACUNDO VELA	-	3.319	3.319
	<b>GUARANDA</b>	<b>23.874</b>	<b>31.500</b>	<b>55.374</b>
	JULIO E. MORENO	-	2.948	2.948
	SALINAS	-	5.821	5.821
	SAN LORENZO	-	1.857	1.857
	SAN LUIS DE PAMBIL	-	5.357	5.357
	SAN SIMÓN (YACOTO)	-	4.203	4.203
	SANTAFÉ (SANTA FE)	-	1.752	1.752
	SIMIATUG	-	11.246	11.246
	<b>Total</b>	23.874	68.003	91.877

LAS NAVES		URBANO	RURAL	<b>Total</b>
	LAS NAVES	1.485	4.607	6.092
	<b>Total</b>	<b>1.485</b>	<b>4.607</b>	<b>6.092</b>
SAN JOSÉ DE CHIMBO		URBANO	RURAL	<b>Total</b>
	ASUNCIÓN (ASANCOTO)	-	2.837	2.837
	MAGDALENA (CHAPACOTO)	-	2.819	2.819
	SAN JOSÉ DE CHIMBO	4.402	1.407	5.809
	SAN SEBASTIÁN	-	1.057	1.057
	TELIMBELA	-	3.257	3.257
	<b>Total</b>	<b>4.402</b>	<b>11.377</b>	<b>15.779</b>
SAN MIGUEL		URBANO	RURAL	<b>Total</b>
	BALSAPAMBA	-	2.765	2.765
	BILOVAN	-	2.745	2.745
	REGULO DE MORA	-	944	944
	SAN MIGUEL	6.911	5.498	12.409
	SAN PABLO	-	5.489	5.489
	SAN VICENTE	-	1.143	1.143
	SANTIAGO	-	1.749	1.749
	<b>Total</b>	<b>6.911</b>	<b>20.333</b>	<b>27.244</b>
<b>Total</b>		URBANO	RURAL	<b>Total</b>
	ASUNCIÓN (ASANCOTO)	-	2.837	2.837
	BALSAPAMBA	-	2.765	2.765
	BILOVAN	-	2.745	2.745
	CALUMA	6.269	6.860	13.129
	CHILLANES	2.681	10.593	13.274
	ECHEANDIA	6.170	5.944	12.114
	FACUNDO VELA	-	3.319	3.319
	GUARANDA	23.874	31.500	55.374
	JULIO E. MORENO	-	2.948	2.948
	LAS NAVES	1.485	4.607	6.092
	MAGDALENA (CHAPACOTO)	-	2.819	2.819
	REGULO DE MORA	-	944	944
	SALINAS	-	5.821	5.821
	SAN JOSÉ DE CHIMBO	4.402	1.407	5.809
	SAN JOSÉ DEL TAMBO	-	4.132	4.132
	SAN LORENZO	-	1.857	1.857
	SAN LUIS DE PAMBIL	-	5.357	5.357
	SAN MIGUEL	6.911	5.498	12.409
	SAN PABLO	-	5.489	5.489
	SAN SEBASTIÁN	-	1.057	1.057
	SAN SIMÓN (YACOTO)	-	4.203	4.203
	SAN VICENTE	-	1.143	1.143
	SANTAFÉ (SANTA FE)	-	1.752	1.752
	SANTIAGO	-	1.749	1.749
	SIMIATUG	-	11.246	11.246
	TELIMBELA	-	3.257	3.257
	<b>Total</b>	<b>51.792</b>	<b>131.849</b>	<b>183.641</b>

Fuente: www.inec.gob.ec

Elaborado por: Cristhian Arellano



Para determinar la muestra de la población se considera la población rural de Guaranda y se utilizó la siguiente fórmula

	URBANO	RURAL	Total
GUARANDA	23.874	31.500	55.374

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

**Donde**

n	Tamaño de la muestra.
Z	Nivel de confiabilidad 95% $0.95 / 2 = 0.4750$ $Z = 1.96$
P	Probabilidad de ocurrencia 0.5
Q	Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.5 = 0.5$
N	Población 31.500
e	Error de muestreo 0.05 (5%)

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)31.500}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + 31.500(0.05)^2}$$

**n= 380 Personas**

### 3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

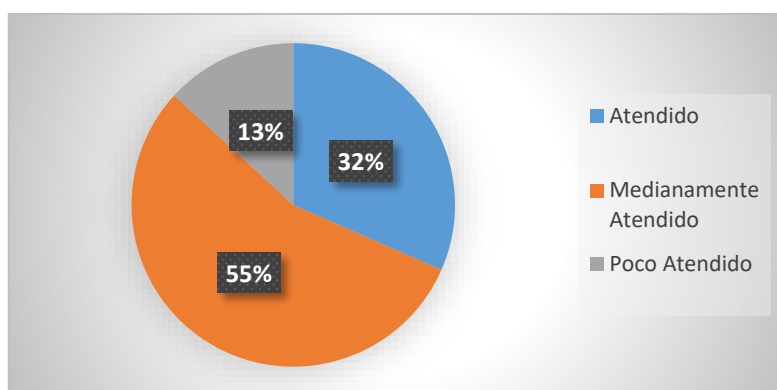
#### 1. ¿Cómo Ud. Se calificaría al momento de comprar queso?

**Tabla 4:** Calificación al momento de comprar queso

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Bien Atendido	120	32%
Medianamente Atendido	210	55%
Poco Atendido	50	13%
Total	380	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 1:** Calificación al momento de comprar queso

El 55% de los consumidores considera que, al momento de comprar queso, se considera medianamente atendido por el local o persona donde lo compró; el 32% es bien atendido y el 13% poco atendido en relación la demanda e información del producto.

Gráfico De acuerdo a las respuestas de los consumidores, la Asociación deberá tomar en cuenta que la información sobre el producto de alguna manera resuelva el tema de la atención al cliente, ya que en los puntos de venta donde adquieren el producto, no es posible actuar sobre la actitud de los vendedores o dueños de dichos establecimientos.

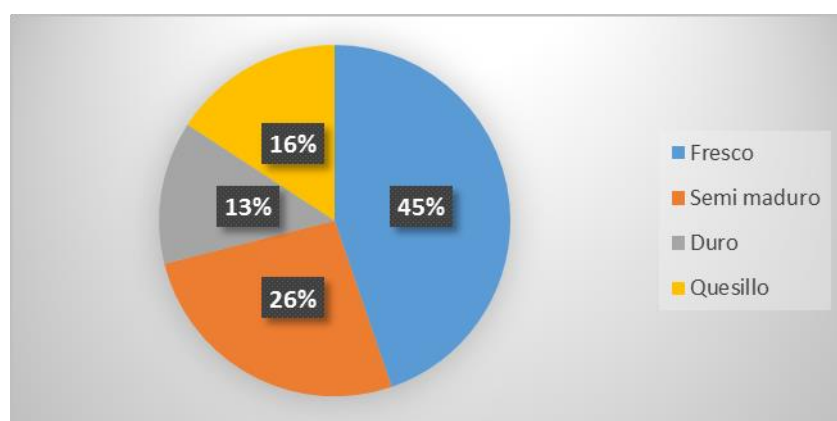
## 2. ¿De qué tipo de consistencia le agrada el queso?

**Tabla 5:** Tipo de consistencia le agrada el queso

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Fresco	170	45%
Semi maduro	100	26%
Maduro	50	13%
Quesillo	60	16%
Total	380	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 2:** Tipo de consistencia le agrada el queso

Al 45% de los consumidores les agrada siempre comprar queso fresco; el 26% prefiere el queso semiduro; el 16% consume quesillo y el 13% el queso duro o maduro en cualquiera de sus marcas o presentaciones, dependiendo siempre de la capacidad de pago del cliente.

Es importante este dato para que la Asociación defina cuál será su producto estrella y de prioridad de fabricación relacionado con los patrones de consumo, sin descuidar el mercado de los diferentes tipos de queso que buena parte del mercado consume localmente.

Para entender de manera más objetiva el tema del consumo del queso en el cantón Guaranda, se presenta una relación de marcas y precios en la siguiente tabla:

**Tabla 6:** Marcas y precios de queso distribuidos en el comercio local

Tipo	Nombre	Marca	Peso	Precio (Tiendas)	Precio (Promoción humana)	Precio (supermercado)
<b>Quesos Frescos</b>	Queso Fresco	Salinerito	500 g	8,50	7,00	
		Quesereñito	500g		2,50	
		Quesereñito	1 kg		5,00	
		Inti Churi	500g	3,50		
		Inti Churi	1 kg	7,00		
		Lucilita Cayambe	700g			4,29
		Lucilita Cayambe	400g			3,29
		IW	400g			2,89
		González	500g			4,17
		La Chonta	500g			3,77
		Zuu..	500g			3,16
		Gurrero	450g			3,07
		La Holandesa	450g			4,32
		Siberia	700g			4,76
		Marco's	500g			3,50
		Marco's	320g			1,99
	Mozzarella	Salinerito	250g	2,00	1,50	
		Salinerito	500g	4,00	3,00	
		Quesereñito	500g		2,50	
		La Holandesa				4,10
		Kiosco	200g			1,99
<b>Andinos</b>	Andino Fresco y Maduro	Salinerito	500g		4,00	
		Salinerito	1 kg		8,00	
		Guarandño	500g			4,49
	Andino con Orégano	Quesereñito	500g		2,50	
		Quesereñito	1 kg		5,00	
		Salinerito	500g	4,50	4,00	
		Salinerito	1 kg	9,00	8,00	
	Andino con Ají	Quesereñito	500g		2,50	
		Quesereñito	1 kg		5,00	
		Salinerito	500g	4,50	4,00	
		Salinerito	1 kg	9,00	8,00	
	Andino con Albahaca	Quesereñito	500g		2,50	
		Quesereñito	1 kg		5,00	
		Salinerito	500g	5,00	4,50	
		Salinerito	1 kg	10,00	9,00	
<b>Quesos maduros</b>	Parmesano	Salinerito	100g		1,90	
		Salinerito	50 g		0,90	

**Fuente:** Investigación de Campo**Elaborado por:** Cristhian Arellano

En el Cantón Guaranda hay variedad de marcas de quesos producido en la misma localidad como también traídos de otras ciudades. En el caso específico en la tiendas del barrio (Promoción Humana) como también en los supermercados (TÍA, AKÍ), se encontraron una variedad de productos así como precios accesibles a los diferentes estratos de consumidores , siendo la marca Salinerito, la de más prestancia por tratarse de una marca líder local.

Según datos recabados en las diferentes tiendas del Cantón Guaranda la venta de quesos diario es de un promedio de 20 a 30 quesos/día aproximadamente de diferentes tipos y marcas que se distribuye a diario para el consumo humano, lo cual determina la cultura de consumo en especial del queso fresco que por la forma artesanal de fabricación y sin registros ni marcas, hace un tanto difícil la posibilidad de proyectar precios, ya que el producto se comercializa desde \$ 1.50 por unidad, sin topar el tema de que muchos consumidores adquieren media unidad o un cuarto de unidad, es decir de acuerdo a la capacidad de pago y preferencia en los quesos que se pueden comercializar de esta manera muy común y cotidiana.

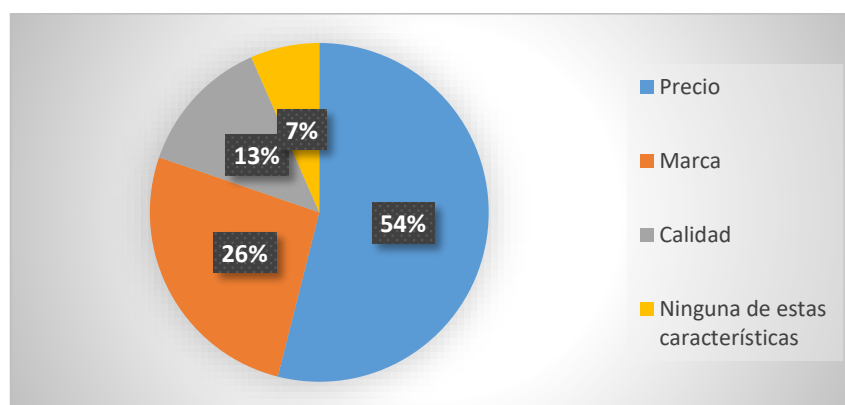
### 3. En qué piensa Ud. ¿Como primera opción al adquirir quesos?

**Tabla 7:** Opción al adquirir quesos

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Precio	205	54%
Marca	100	26%
Calidad	50	13%
Ninguna de estas características	25	7%
Total	380	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 3:** Opción al adquirir quesos

El 54% de los consumidores para adquirir su queso, en lo primero que piensan es en el precio del producto, el 26% en la marca; el 13% en la calidad y el 7% no analizan ninguna de las características indicadas.

La asociaron deberá analizar viene el tema de los costos y la capacidad de producción, para que los precios de sus productos estén al alcance de los consumidores, lo cual incluso permitirá introducir fácilmente su marca en el mercado local y provincial.

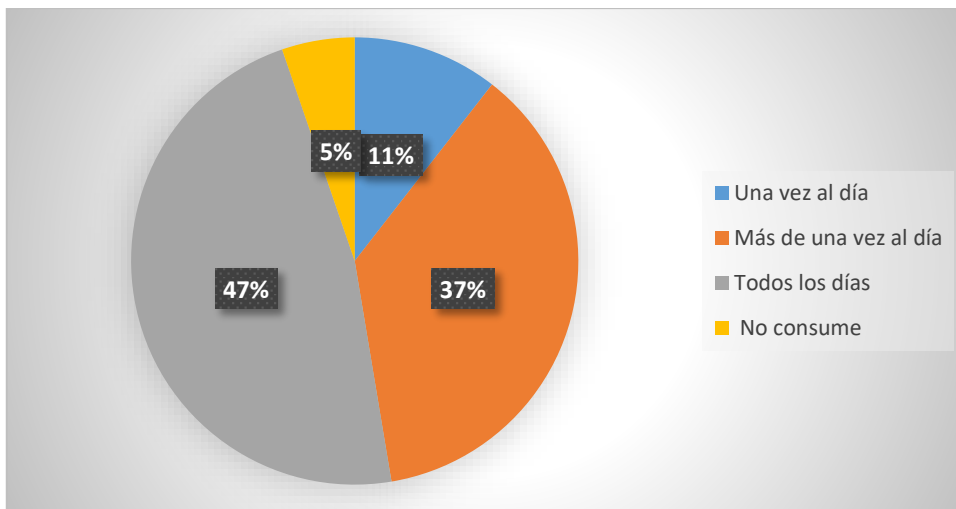
#### 4. ¿Con qué frecuencia consume queso?

**Tabla 8:** Frecuencia de consumo de queso

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Una vez al día	40	11%
Más de una vez al día	140	37%
Todos los días	180	47%
No consume	20	5%
Total	380	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 4** Frecuencia de consumo de queso

El 47% de los consumidores y potenciales clientes de la empresa motivo de la presente investigación, consumen queso todos los días; el 37% más de una vez al día; el 11% una vez al día y el 7% no consume el producto en ninguna de sus formas.

Es fundamental tomar en cuenta que el consumo del producto es habitual y hasta costumbre, por tanto, deben reservar una parte de sus ingresos para la adquisición diarias del producto, lo cual es una variable que hay que considerarla en virtud de que la empresa en construcción de ser así, no tendría ninguna posibilidad a enfrentar problemas de liquidez por los ingresos diarios que obtendrá de la venta el producto.

5. ¿En qué momento del día acostumbra a consumir queso?

**Tabla 9:** Momento del día que acostumbra a consumir queso

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Desayuno	190	50%
Almuerzo	100	26%
Cena	70	18%
Cada vez que desea	0	0%
No consume	20	5%
Total	380	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

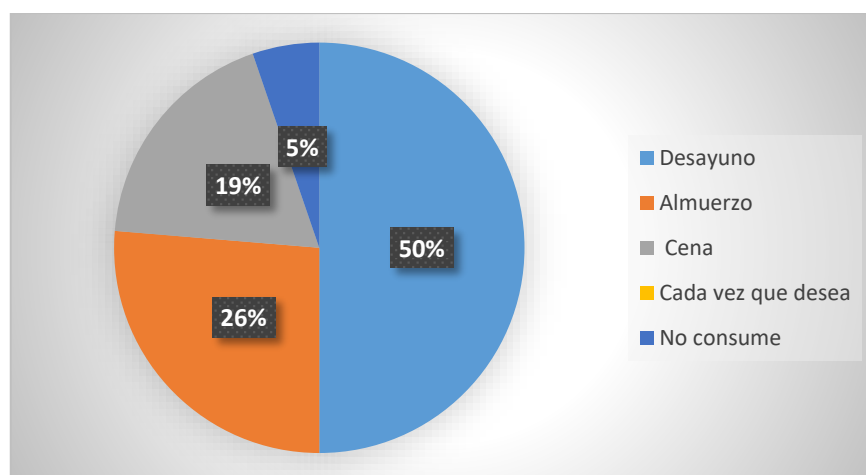


Gráfico 5: Momento del día que acostumbra a consumir queso.

El 50% de los consumidores prefiere sin que ello impida en consumo permanente, degustar el queso en los desayunos; el 26% en el almuerzo, el 18% en la cena, en tanto que el 20% no consume.

El direccionamiento de la toma de datos no fue objetivo, en virtud de que el consumidor puede optar por el consumo en cualquiera de los eventos habituales señalados, sin embargo, el dato es relevante en la medida de que se identifica al desayuno como el punto del día más importante de consumo de la mayoría de personas que respondieron esta pregunta.



6. ¿Cómo acostumbra a consumir queso? Puede elegir una o varias opciones

**Tabla 10:** Cómo acostumbra a consumir queso.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Solo queso	20	5%
Con dulce	0	0%
Con Pan	20	5%
Mezclándolo con diversos productos	340	89%
Total	380	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

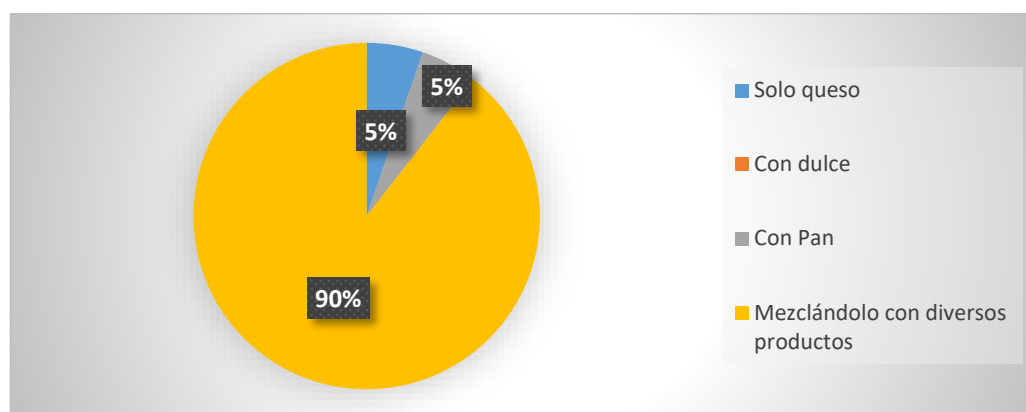


Gráfico 6: Cómo acostumbra a consumir queso.

El 90% de los consumidores degusta el queso mezclándolo con diversos productos; el 5% solo consume el queso a producto natural y en 5% lo mezcla con pan.

Esta información describe el patrón de consumo de la gente con respecto al producto, que lógicamente es posible pensar a futuro en la producción de un producto con el cual combine más el consumo del queso.

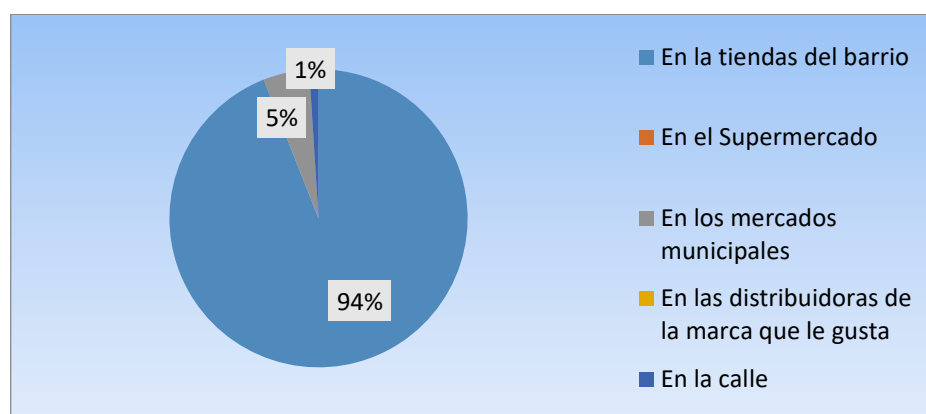
## 7. ¿Dónde compra usted queso habitualmente?

**Tabla 11:** Punto de venta para adquirir el producto.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
En la tiendas del barrio	355	94%
En el Supermercado	0	0%
En los mercados municipales	20	5%
En las distribuidoras de la marca que le gusta	0	0%
En la calle	5	1%
Otros	0	0%
Total	380	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 7:** Punto de venta donde adquieren el producto.

El 94% de los consumidores adquieren el producto en la tienda del barrio, el 5% en los mercados municipales y el 1% en la calle.

En tema de las tiendas encierra también a los supermercados existentes en Guaranda, no son de la dimensión de las grandes cadenas como en otras ciudades, pero que van caracterizándose por la verdad de productos que expiden. En estas tiendas están incluidos los puntos de venta del Salinerito. Este dato es también relevante, para construir la estrategia de distribución de la empresa asociativa que e intenta desarrollar en la comunidad de Las Queseras, ya que dependen en la actualidad de un solo mercado que es el de la Diócesis de Guaranda, por ello urge buscar alternativas inmediatas.

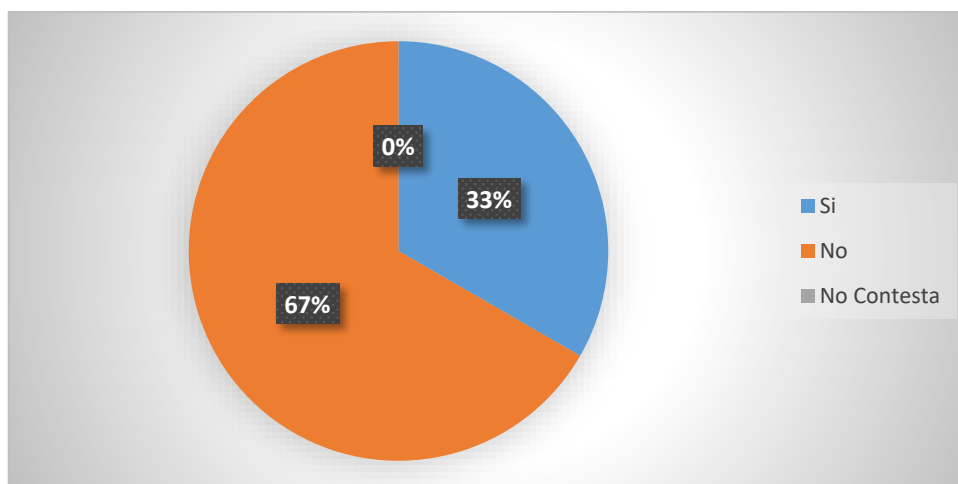
**8. Ha escuchado hablar de la Asociación de trabajadores autónomos de la comunidad “Las Queseras”.**

**Tabla 12:** Ha escuchado hablar de la Asociación.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Si	125	33%
No	255	67%
No Contesta	0	0%
Total	380	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 8:** Ha escuchado hablar de la Asociación.

El 67% indican que no conocen, el 33% de los habitantes tiene conocimiento de la asociación.

La mayoría de personas nos indican que no conocen la asociación por la falta de publicidad lo cual afecta a la empresa en la parte económica y social.

## ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO SOCIO-EMPRESARIAL

Debe ser completada únicamente los socios de la Asociación

### Datos Generales del Socio:

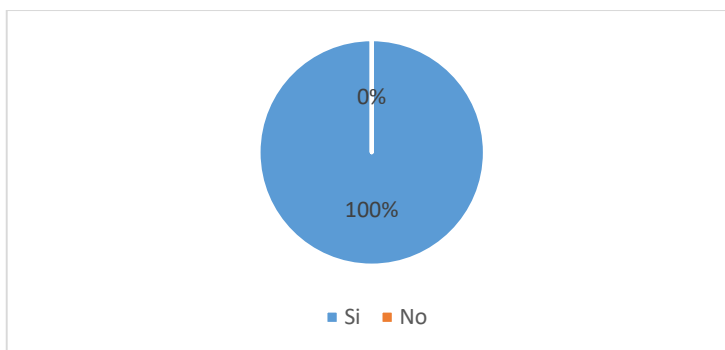
1. ¿Ud. vive en la Comunidad de Las Queseras?

**Tabla 13:** Vive en la Comunidad de Las Queseras.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Si	118	100%
No	0	0
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 9:** Vive en la Comunidad de Las Queseras.

El 100% de los socios vive en la comunidad de Las Queseras, donde se encuentra localizada la Asociación y la pequeña empresa productora de quesos, a la cual se la quiere convertir en una empresa asociativa en función de las características determinada por la Ley de Economía Popular y Solidaria.

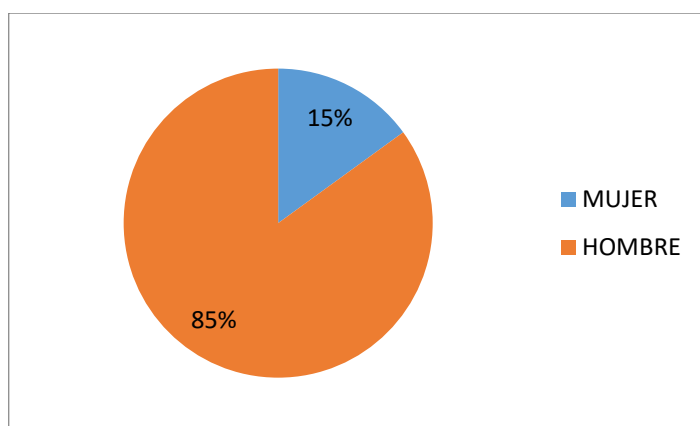
## 2. Género de los socios:

**Tabla 14:** Sexo de los socios.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Mujer	18	15%
Hombre	100	85%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 10:** Sexo de los socios.

El 85% de los socios que conforma la organización son hombre y el 15% mujeres. En ésta comunidad es evidente que persiste la mayor participación de hombres, las mujeres siguen relegadas a las actividades domésticas y de la agricultura, su participación en las tareas organizativas aún sigue relegada.

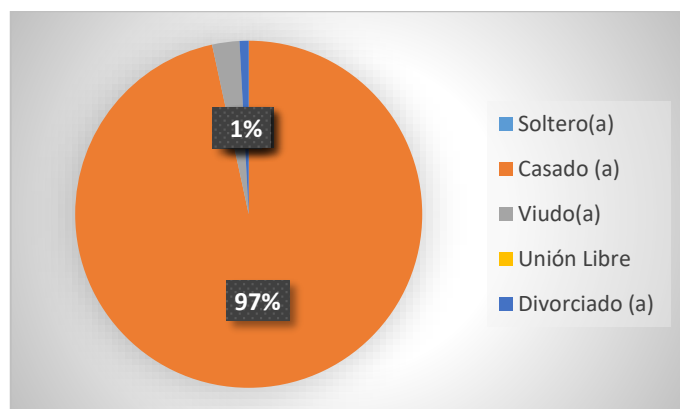
### 3. Estado Civil:

**Tabla 15:** Estado Civil.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Soltero(a)	0	0%
Casado (a)	114	97%
Viudo(a)	3	3%
Unión Libre	0	0%
Divorciado (a)	1	1%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 11:** Estado Civil.

El 97 % de los socios están casados, el 3% viudo y el 1% divorciado. Este dato es relevante en función de la importancia que tiene la familia rural en la participación de la cadena productiva, en este caso de la leche que encierra múltiples actividades que van desde el cultivo y mantenimiento de pastizales hasta al agro industrialización en la comunidad y luego la comercialización que en este caso se encarga la asociación a través de Promoción Humana de la Diócesis de Guaranda.

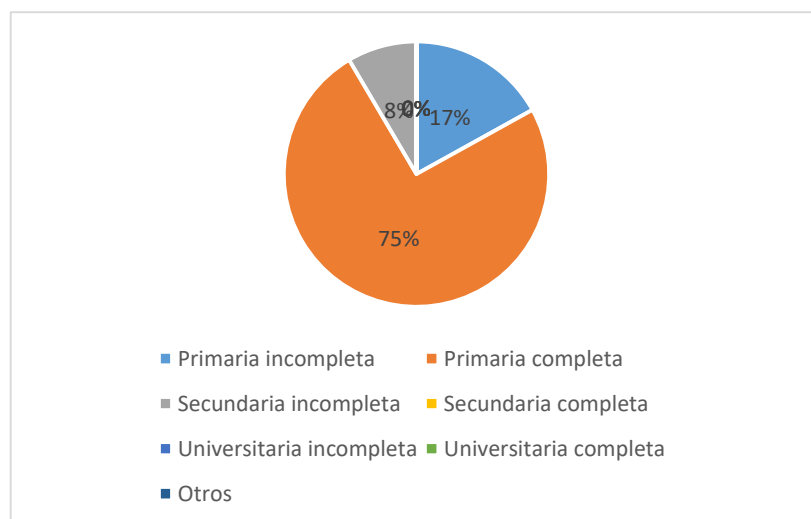
#### 4. Nivel educativo de los socios.

**Tabla 16:** Nivel educativo.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Primaria incompleta	20	17%
Primaria completa	88	75%
Secundaria incompleta	10	8%
Secundaria completa	0	0%
Universitaria incompleta	0	0%
Universitaria completa	0	0%
Otros	0	0%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Crithian Arellano



**Gráfico 12:** Nivel educativo.

El 75% de los socios ha completado la educación primaria, el 17% no completo dicha educación y el 8% alcanzó la educación secundaria pero incompleta.

Esta información implica la necesidad de insertar en la comunidad, programas de educación como los que hoy oferta el Estado para que los ciudadanos completen su ciclo de educación, por ejemplo el programa “Ser Bachiller”, en virtud de que todo proceso productivo implica a más de la experiencia en este caso de producir quesos, la necesidad de entender de manera técnica el sentido de los procesos, el control de la calidad, la interpretación de los datos de producción, mercado entre otros.

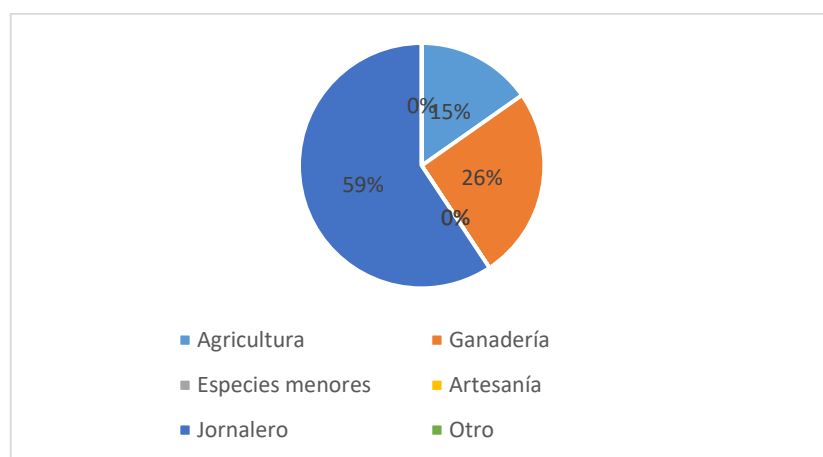
5. ¿Cuál es su principal fuente de ingreso?

**Tabla 17:** Cuál es su principal fuente de ingreso.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Agricultura	18	15%
Ganadería	30	25%
Especies menores	0	0%
Artesanía	0	0%
Jornalero	70	59%
Otro	0	0%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 13:** Principal fuente de ingreso.

El 30% de los socios cataloga a la ganadería como la principal fuente de sus ingresos, el 15% a la agricultura y el 59% vive especialmente como jornalero, sin decir con ello que cuenta con su tierra y animales que le ligan directamente al proyecto.

Sin embargo un tercio de la comunidad tiene la relación más directa a producción de leche para la elaboración de quesos, sin decir con ello que como actividades completarías están la agricultura, el trabajo como jornalero e incluso la migración para lograr mejores condiciones de vida, pero a lugares cercanos que le permiten regresar a su terruño. Nivel de ingreso familiar mensual, en dólares americanos:



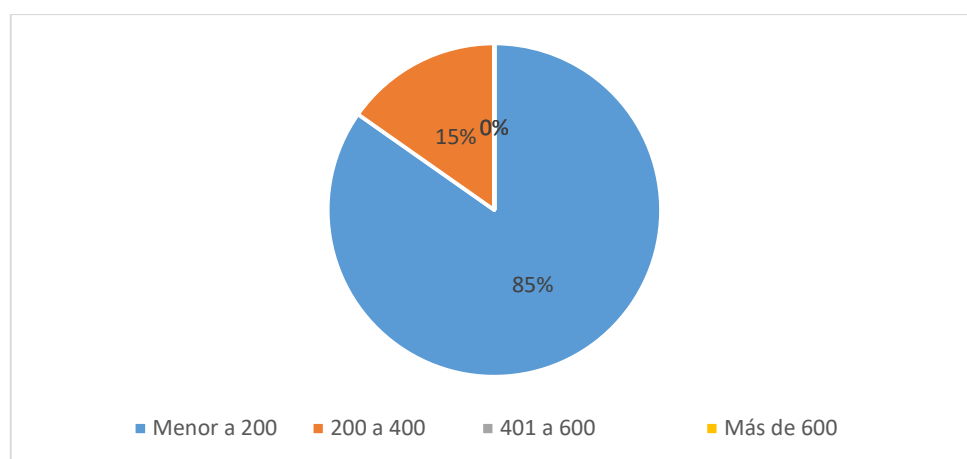
6. ¿Cuál es su ingreso familiar mensual aproximado?

**Tabla 18:** Ingreso familiar.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Menor a 200	100	85%
200 a 400	18	15%
401 a 600	0	0%
Más de 600	0	0%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 14:** Ingreso familiar.

El 85% de los socios tiene un ingreso menor a \$ 200 y el 15% menor a \$ 400.00; es decir un promedio de \$ 6,66 diario, dichos ingresos rebasan la línea de pobreza en el Ecuador, en virtud de que “Para la medición de la pobreza el INEC utiliza recomendaciones internacionales para lo cual se compara el ingreso per cápita familiar con la línea de pobreza y pobreza extrema que en marzo de 2016 se ubicaron en US\$ 84,25 y US\$ 47,48 mensuales por persona respectivamente. Los individuos cuyo ingreso per cápita es menor a la línea de pobreza son considerados pobres, y si es menor a la línea de pobreza extrema son considerados pobres extremos”, (INEC,2016), por tanto es una población que podría proyectarse a través de la empresa asociativa hacia metas más ambiciosas y realizables.

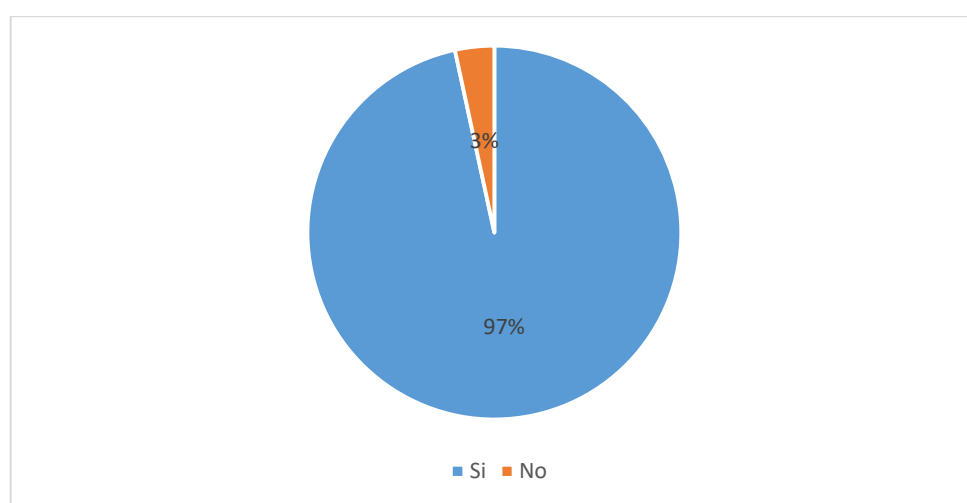
## 7. ¿Recibe Bono de Desarrollo Humano-BDH?

**Tabla 19:** Recibe Bono de Desarrollo Humano.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Si	114	97%
No	4	3%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 15:** Recibe Bono de Desarrollo Humano.

El 97% de los socios reciben el BDH y No 3%. Resulta contradictorio el hecho si se cruza esta variable con la anterior. Mientras los ingreso promedio superan las condiciones de pobreza y quizá pobreza absoluta, son beneficiarios del BDH que es una dádiva gubernamental para grupos vulnerables con personas de edad adulta, madres solteras o personas con capacidades especiales.

Este tipo de políticas lo que hacen es que la gente piense que tiene capacidades para generar riqueza aunque sea en pequeña escala para sobrevivir, no se diga cuando se organiza para producir, que es la realidad que ocupa la presente investigación. Número de personas que viven en su casa y dependen de usted:

## Relación del Socio con su organización:

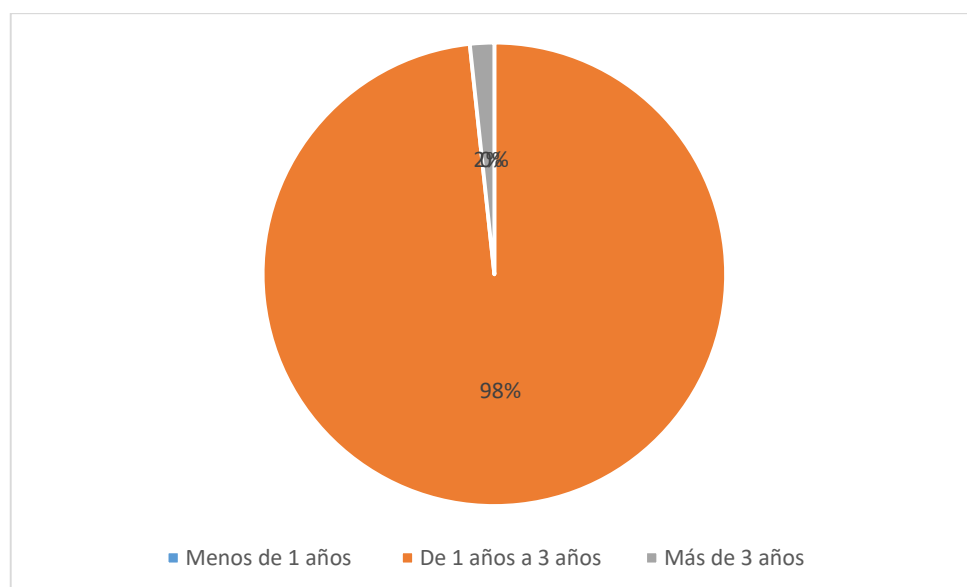
### 8. Desde hace cuánto tiempo pertenece a la Asociación.

**Tabla 20:** Tiempo pertenencia a la Asociación.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Menos de 1 años	0	0%
De 1 años a 3 años	2	2%
Más de 3 años	116	98%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 16:** Tiempo pertenencia a la Asociación.

La mayoría de los socios esto es el 98% durante más de 3 años pertenecen en dicha calidad a la asociación y el 2% de 1 años a 3 años.

Se trata de una organización relativamente joven para la producción de quesos, actividad que en la Provincia Bolívar se desarrolla desde hace más de 30 años atrás, lo cual no quiere decir que individualmente tienen años de experiencia, pues, conocen de la actividad por los eventos de capacitación promovidos por Promoción Humana de la Diócesis de Guaranda, por algunas ONG'S o por el MAGAP.

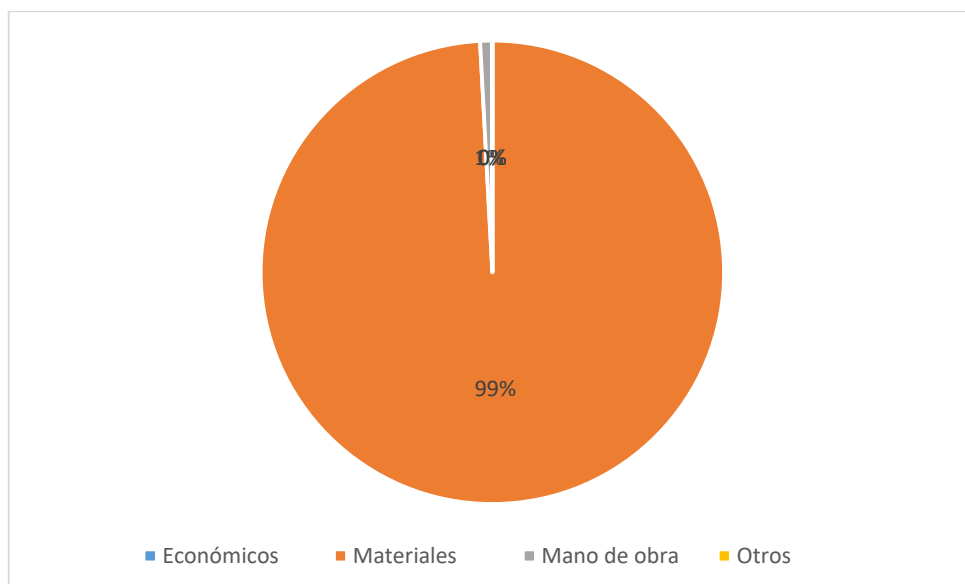
9. ¿Con qué recursos contribuye usted para apoyar el desarrollo de la empresa quesera de la Asociación?

**Tabla 21:** Aportes a la Asociación.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Económicos	0	0%
Materiales	117	99%
Mano de obra	1	1%
Otros	0	0%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 17:** Aportes a la Asociación.

El 99% de los socios aportan en recursos materiales a la organización, en tanto que Mano de obra solo el 1%.

Dicho aporte se refiere a la entrega de materia prima (la leche) para la fabricación de los quesos y son muy contados los socios que aportan en trabajo, es decir como trabajadores de la pequeña planta de producción de quesos.

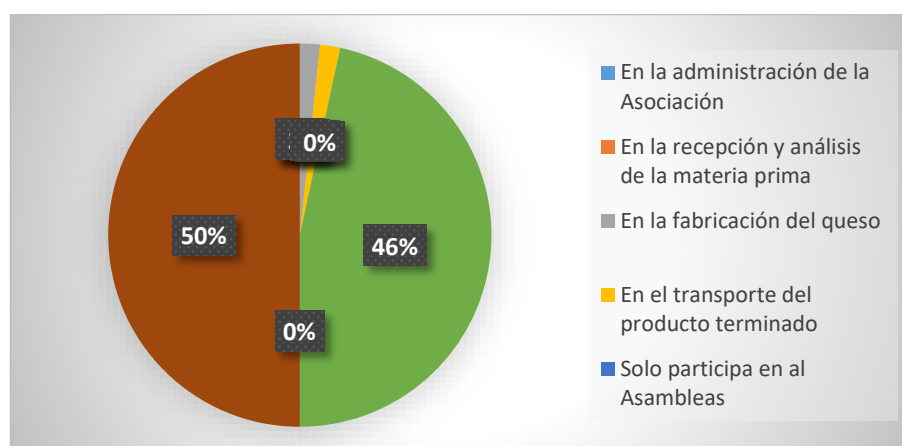
10. ¿En qué consiste su experiencia en la actividad productiva en la que se dedica la asociación?

**Tabla 22:** Experiencia en la actividad productiva.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
En la administración de la Asociación	0	0%
En la recepción y análisis de la materia prima	0	0%
En la fabricación del queso	4	3%
En el transporte del producto terminado	4	3%
Solo participa en al Asambleas	0	0%
Solo entrega la Leche	110	93%
Otra actividad	0	0%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 18:** Experiencia en la actividad productiva.

El 93% esto es 110 socios resumen su experiencia para la producción de quesos solo en la fase primaria de la cadena esto es entrega de mataría prima, el 3% esto es 4 son quienes tiene la experiencia para fabricar el queso y el 3% restante, cumplen actividades de transporte del producto al centro de acopio de Promoción Humana y al mercado el general.

Hay una falla estructural de inicio en esta asociación expresada en la falta de capacidades internas de más socios para fabricar el queso, lo que dificultaría en un momento determinado de dificultad de reposición inmediata en especula por la disposición de tiempo, de otros socios que asuma la responsabilidad.

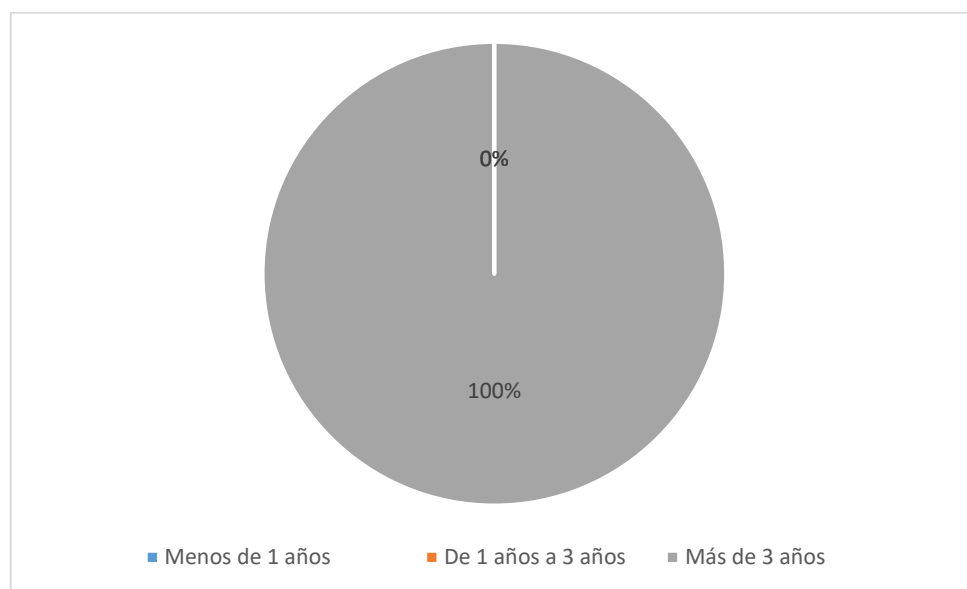
**11. ¿Desde hace cuánto tiempo la Asociación fabrica quesos?**

**Tabla 23:** Experiencia asociativa en la producción de queso.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Menos de 1 años	0	0%
De 1 años a 3 años	0	0%
Más de 3 años	118	100%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 19:** Experiencia asociativa en la producción de queso.

El 100% de los socios señala que la Asociación produce quesos desde hace más de tres años referidos en las opciones de respuesta a la pregunta. Este dato se complementa con la experiencia individual de cada uno al producir la materia prima de calidad que se requiere para la fabricación del queso y de hecho la propia experiencia artesanal aplicada en el negocio.

Sin embargo la consolidación del proceso de producción asociativa es un trabajo aun no complementado, por ello la presente investigación pretende dar la forma empresarial adecuada a la circunstancia historia de la organización, para proyectarla y hacerla sostenible.

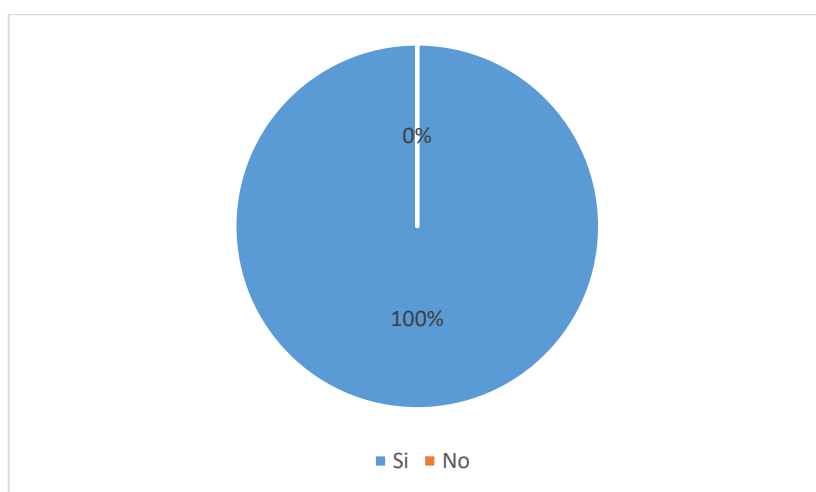
12. ¿Es adecuada la asociación productiva actual y le genera a Ud., beneficios?

**Tabla 24:** Es adecuada la figura de asociación.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Si	118	100%
No	0	0%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 20:** Es adecuada la figura de asociación.

El 100% de los socios señalan que trabajar asociativamente en el proceso de producción es lo adecuado, aunque hayan pequeños conflictos los asociados reciben a tiempo y el precio justo por cada litro de leche que entregan, por tanto ese es el principal beneficio.

### Información de la relación a los predios del socio:

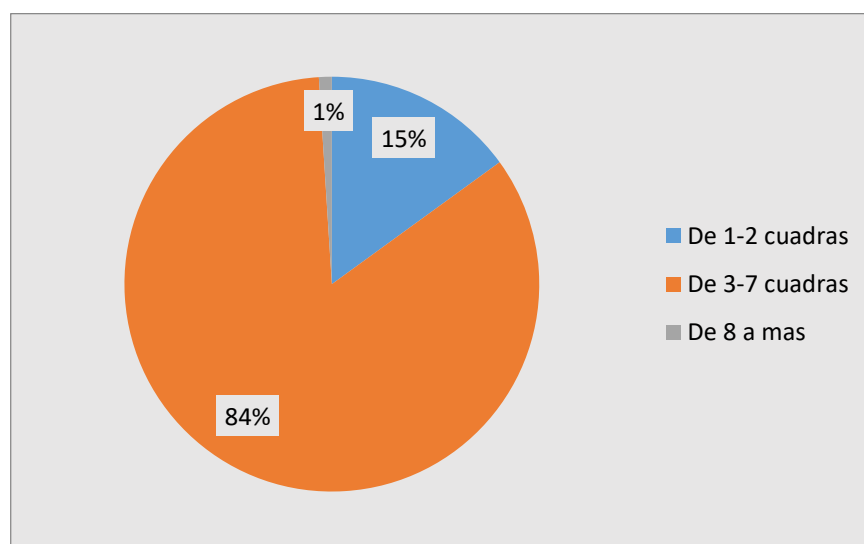
13. Indique el Área total de su propiedad Cuadras

**Tabla 25:** El Área total de su propiedad.

RESPUESTA	Cuadras	Respuesta	Frecuencia
De 1-2 cuadras	35	18	15%
De 3-7 cuadras	453	99	84%
Más 8	9	1	1%
Total	497	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 21:** El Área total de su propiedad.

El 84% de los socios son propietarios de predios que oscilan entre de 3 a 7 cuadras, el 15% de 1 a 2 cuadras y el 1% de 8 o más cuadras de terrenos, que sumados dan una extensión aproximada de 489 cuadras concentradas en la comunidad Las Queseras y también cercana a ella.



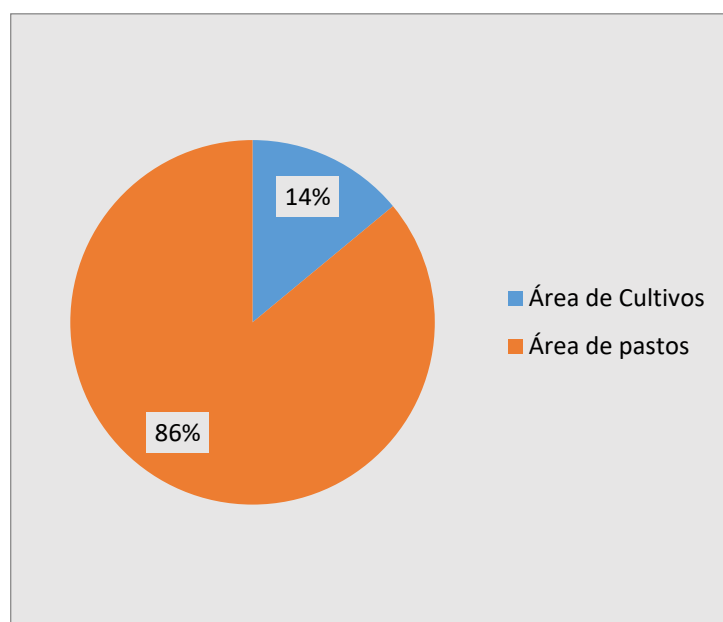
**14.** ¿Indique el área de la propiedad con uso productivo?

**Tabla 26:** El área de la propiedad con uso productivo.

RESPUESTA	Cuadras productivos	Frecuencia
Área de Cultivos	69	14%
Área de pastos	428	86%
Total	497	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 22:** El área de la propiedad con uso productivo.

De las 497 cuadras determinadas en el estudio, el 86% están dedicadas a pastizales y el 14% para cultivos diversos, lo cual ratifica que la economía de base de la comunidad y de sus habitantes –socios a la vez de la Asociación, es la ganadera de leche. La producción de pastos se refiere al área dedicada a la alimentación a los animales que proveen la materia prima para la empresa.

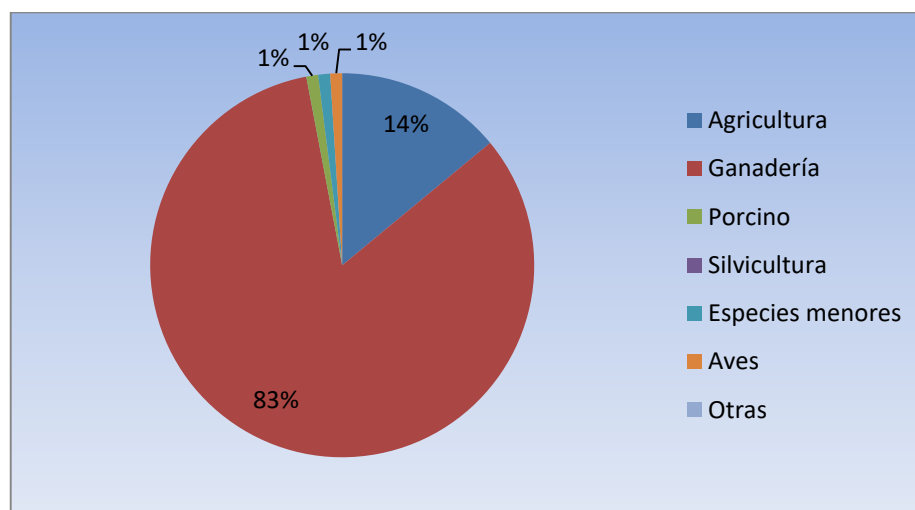
15. Indique el área total de la finca destinada para uso de la actividad productiva actual.

**Tabla 27:** Área total de la finca destinada para uso de la actividad productiva.

ACTIVIDAD	N° De Cuadras, o solares	Tipo de cultivo, No, animales, aves, según el ítem que corresponda	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Frecuencia
Agricultura	69 cuadras	Papas. Maíz Trigo	Cultivo y sembrío	14%
Ganadería	412 cuadras	Borregos Vacas	Crianza-lana Producción de leche	83%
Porcino	9 cuadras	Chanchos	Crianza	1%
Silvicultura	0	0		0%
Especies menores	6 cuadras	Cuyes, conejos	Crianza	1%
Aves	1 cuadra	Gallinas	Crianza	1%
Otras	0			0%
Total	497 cuadra			100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 23:** Área total de la finca destinada para uso de la actividad productiva.

El 83% es destinado para la ganadería, 14% para la agricultura, 1% porcino, 1% especies menores, 1% aves según como manifiestan los socios.

De acuerdo como indican los socios la cantidad de cuadras de terreno se distribuyen entre diferentes actividades como la ganadería de leche y carne que es la fuente directa de ingreso que ayuda a cada familia a salir adelante

## 16. Rendimiento por cuadras.

Tabla 28: Rendimiento por cuadras.

ACTIVIDAD	Unidad (producto, litros/vaca,...etc.)	Rendimiento	Frecuencia
Agricultura	69 cuadras / 20 quintales	Bueno	14%
Ganadería	412 cuadras / 1 a 20 litros de leche	Excelente	83%
Porcino	9 cuadras	Bueno	1%
Silvicultura	0	0	0%
Especies menores	6 cuadras	Bueno	1%
Aves	1 cuadra	Regular	1%
Total	497 cuadras		100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

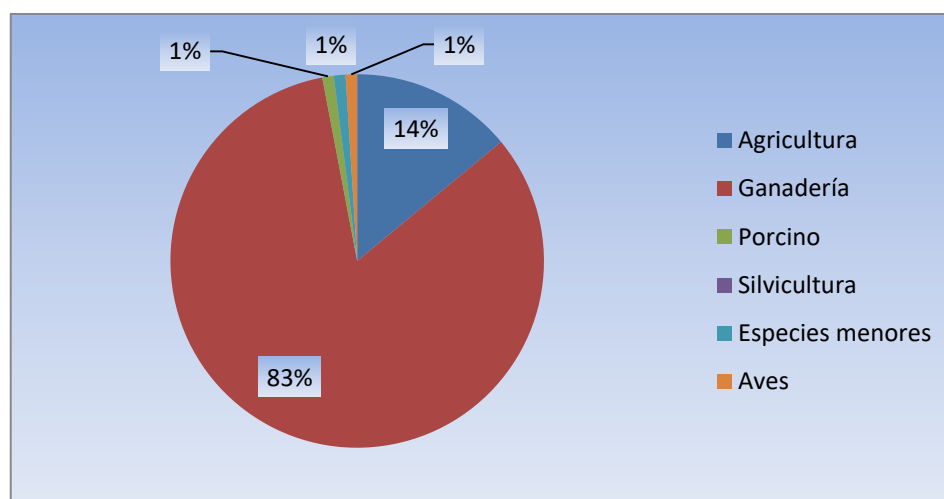


Gráfico 24: Rendimiento por cuadras.

El rendimiento promedio de producción de leche en el 83% de los predios es catalogado el cómo excelente de acuerdo al tipo de ganado vacuno que actualmente poseen. Los rendimientos de las otras actividades agropecuarias, van entre bueno y regular, lo cual determina que es producción solo para el consumo de los socios y sus familias.

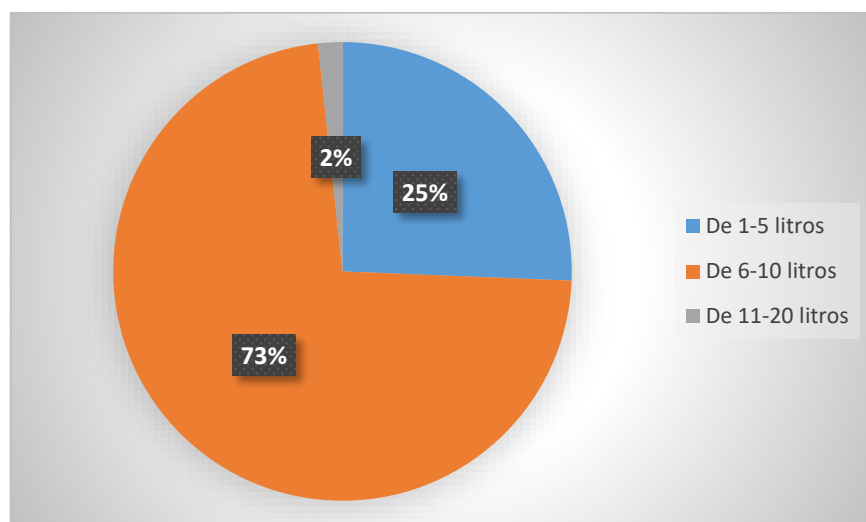
**17.** Indique cual es la producción diaria de leche en su propiedad.

**Tabla 29:** La producción diaria de leche en su propiedad.

RESPUESTA	Litros leche	Respuesta	Frecuencia
De 1-5 litros	148	30	25%
De 6-10 litros	466	85	73%
De 11-20 litros	36	3	2%
Total	650 litros	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 25:** La producción diaria de leche en su propiedad.

El 73% de los socios dicen que la producción promedio por animal es de 6-10 litros, el 25% de 1 a 5 litros y solamente el 2% de 11-20 litros. Sumada la producción total de los 118 socios se tiene un estimado promedio diarios de 650 litros de leche.

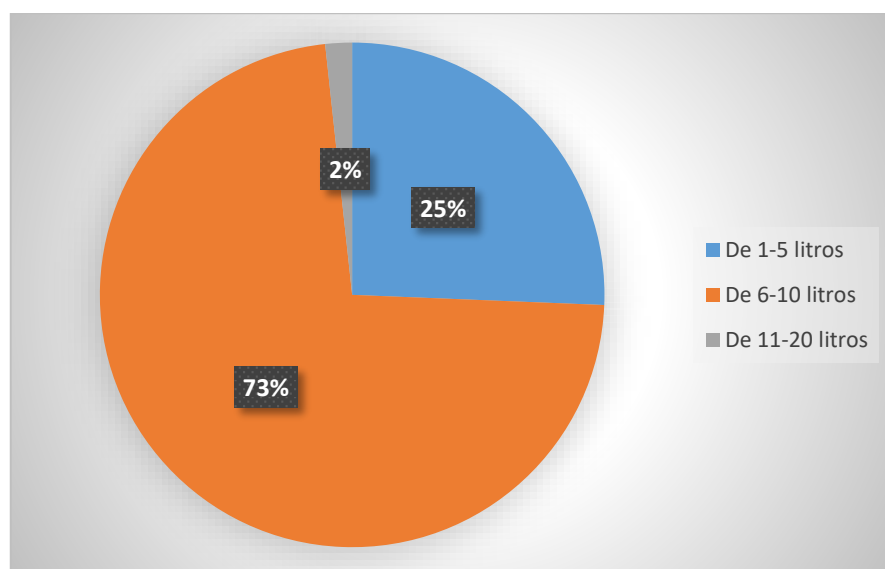
**18.** De esta producción cuantos litros entrega para la fabricación de quesos.

**Tabla 30:** Litros entrega para la fabricación de quesos en la asociación.

RESPUESTA	Litros- Leche	Respuesta	Frecuencia
De 1-5 litros	144	30	25%
De 6-10 litros	462	85	73%
De 11-20 litros	33	3	2%
Total	639 Litros	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 26:** litros entrega para la fabricación de quesos en la asociación.

Los socios entregan el 98.30% de la producción de leche para la producción de quesos, según el dato a la fecha en la que se recoge la información, esto es 639 de 650 litros/día, lo cual puede variar según las condiciones de clima, riego, y demás cuestiones relacionadas con la actividad ganadera.

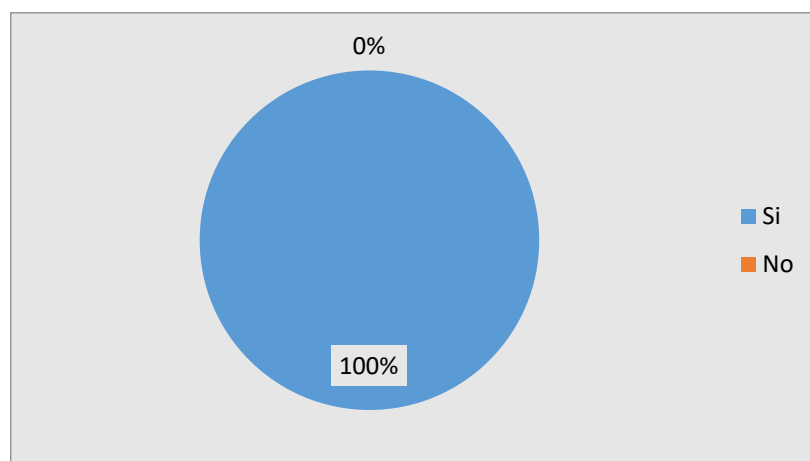
**19.** La Asociación le paga \$0.40 ctvs. ¿Por litro de leche cruda?

**Tabla 31:** Recibe \$ 0, 40 / litro de leche.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Si	118	100%
No	0	0%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 27:** Cuanto le paga la asociación por litro de leche entregado para la fabricación de quesos.

El 100% de los socios señalan que el precio por cada litro de leche es de 0,40 centavos de dólar, precio común y de sustentación que fija el gobierno a través del Ministerio de Agricultura.

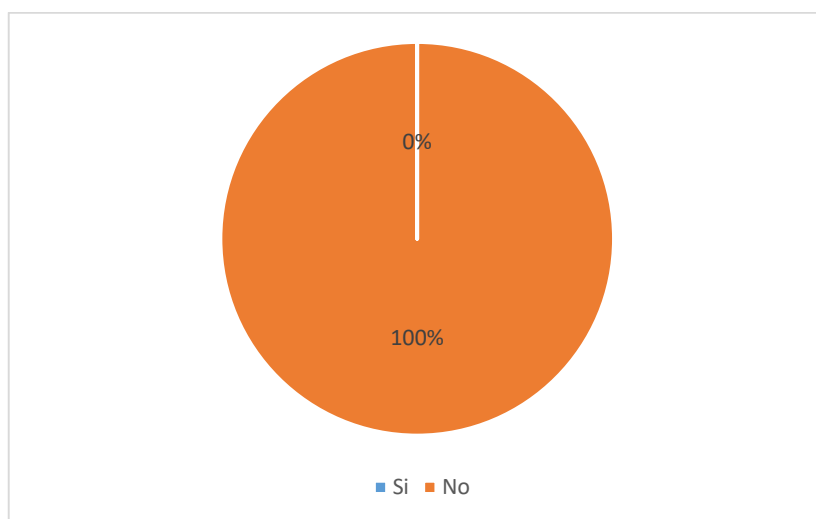
**20. ¿Recibe utilidades por la venta de productos elaborados por la asociación?**

**Tabla 32:** Recibe utilidades por la venta de productos.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Si	0	0%
No	100	100%
Total	100	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 28:** Recibe utilidades por la venta de productos.

El 100% de los socios señalan que aún no reciben utilidades por la venta de los quesos, en virtud de que lo que se genera se reinvierte en insumos y otras inversiones que implican elaborar quesos. Sin embargo el beneficio está en la compra segura de la leche a los socios y el pago correspondiente de acuerdo a las políticas fijadas por la Asociación para ello.

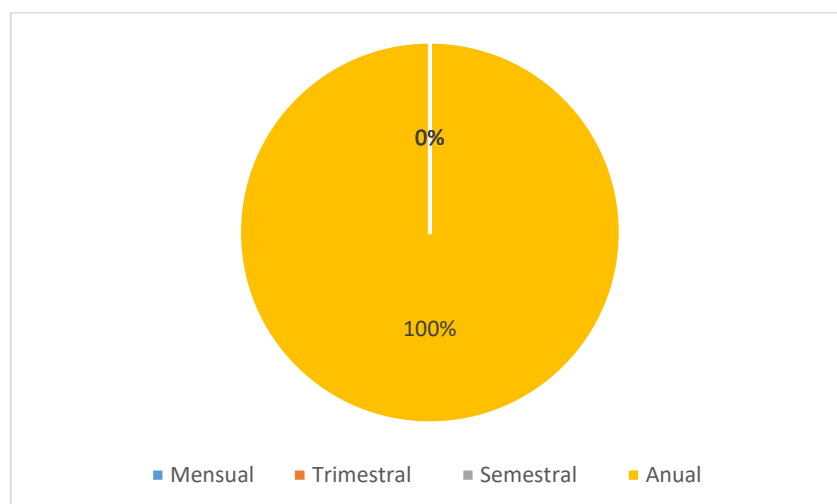
**21. ¿Cuál es la frecuencia de repartición de excedentes?:**

**Tabla 33:** Frecuencia de repartición de utilidades.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	118	100%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 29:** Frecuencia de repartición de utilidades.

El 100% de los socios manifiesta que cuando hay excedentes de la producción de quesos, proporcionalmente se reparten al final de cada periodo fiscal a los socios, aunque los valores recibidos sean simbólicos pero a la final resultantes del proceso de producción.



### Información adicional:

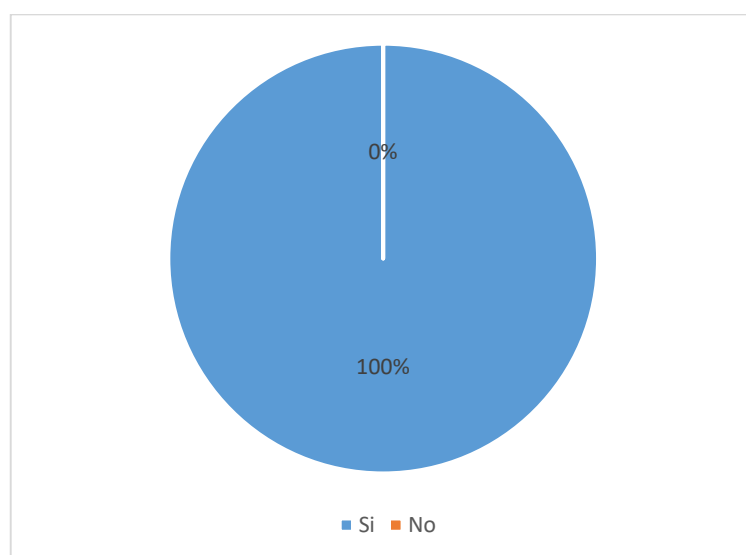
**22.** ¿Cree que es necesario organizar a la asociación como una empresa asociativa registrada legalmente?

**Tabla 34:** Cree que es necesario organizar a la asociación.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Si	118	100%
No	0	0%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 30:** Cree que es necesario organizar a la asociación.

El 100% de los socios coinciden en que la asociación debe convertirse en una empresa asociativa y registrada legalmente en la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. Con ello tanto la confianza y los resultados garantizarían su sostenibilidad.

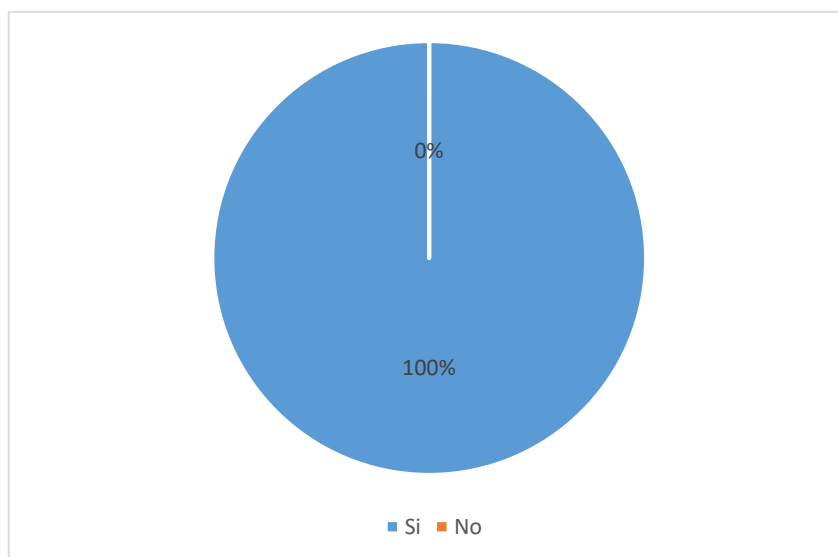
**23. ¿Requiere capacitación y asistencia técnica para participar mejor en la Organización?**

**Tabla 35:** Requiere capacitación y asistencia técnica.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Si	118	100%
No	0	0%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 31:** Requiere capacitación y asistencia técnica.

El 100% de los socios señalan que requieren capacitación y asistencia técnica permanente para la constitución y puesta en marcha de la actividad desde la perspectiva empresarial y solidaria.

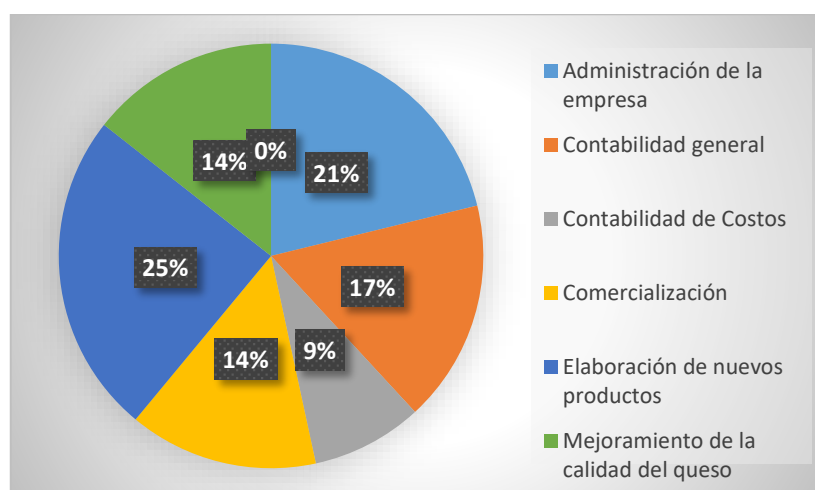
**24.** Si su respuesta es sí, ¿en qué áreas requiere capacitación y asistencia técnica?

**Tabla 36:** Áreas requiere capacitación y asistencia técnica.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Administración de la empresa	25	21%
Contabilidad general	20	17%
Contabilidad de Costos	10	8%
Comercialización	17	14%
Elaboración de nuevos productos	29	25%
Mejoramiento de la calidad del queso	17	14%
Otros	0	0%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 32:** Áreas requiere capacitación y asistencia técnica.

El 25% de los socios requieren urgente capacitación para la fabricación del producto; el 21% en administración de la empresa; el 17% en contabilidad general; el 14% en comercialización y control de la calidad del producto respectivamente y el 8% en contabilidad de costos.

Lo expresado se resume en la posibilidad de generar para la asociación un proceso de capacitación gerencial básica en concordancia con la formación de los socios, a fin de que de manera urgente y metodológicamente definida, pueda ayudar a que los socios entiendan como se debe producir el queso con calidad, como se debe planificar la producción, los costos, la comercialización, así como se deben tomar las decisiones, de manera que lo empresarial remplace a la manera poco adecuada que acostumbran a efectuar el trabajo.

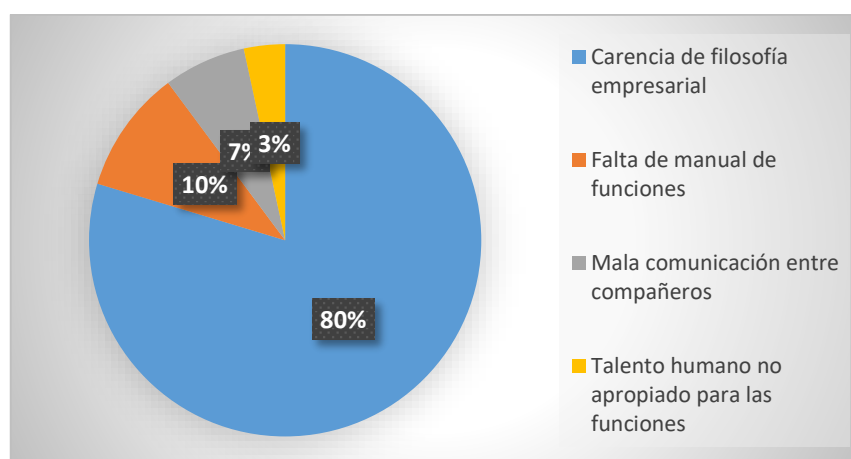
**25. ¿Señale que problemas tiene la Asociación en la actualidad?**

**Tabla 37:** Problemas tiene la Asociación.

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Capacidad para la Gestión empresarial	94	80%
Manuales y Reglamentos	12	10%
Mala comunicación entre compañeros	8	7%
Talento humano no apropiado para las funciones	4	3%
Total	118	100%

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Gráfico 33:** Problemas tiene la Asociación.

El 80% de los socios asume que no tienen desarrollada la capacidad empresarial y requerida para mejorar la estructura, cultura organizacional y resultados, el 10% nota la falta de reglamentación y manuales que implican las herramientas de gestión de la empresa, el 7% denota la mala comunicación entre los socios de la organización y el 3% afirma que no hay talento humano capacitado para liderar la gestión empresarial de la organización.

Sin embargo hay principios solidarios entre los socios que pueden motivar la toma de conciencia para superar las falencias y vacíos para enfrentar de manera técnica la gestión de la empresa y así plantearse metas que implique superar los riesgos y en la participación de los resultados alentar la participación activa de los socios en la resolución consensuada de los problemas y proyección económico-financiera, social y ambiental que implique a través de dicho equilibrio asegurar la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa asociativa, par que organizadamente acceda a los beneficios de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS DE LA COMUNIDAD “LAS QUESERAS”, GUARANDA, 2018.

#### **Introducción:**

La Asociación “Las Queseras” es una organización de producción artesanal de quesos, que ha logrado adicionar progresivamente la tecnificación de algunos de sus procesos, dada la cultura de producción del producto impulsado por Promoción Humana de la Diócesis de Guaranda, que impulsa dicha actividad productiva, cuyo testimonio de aquello se evidencia en “El Salinerito” , marca nacional de una de los mejores quesos que se fabrican en el Ecuador y en micro y pequeñas queserías rurales de la Comunidad de Salinas de Bolívar.

Sin embargo de ello, “El Quesereñito” están muy novel en la producción asociativa de quesos especialmente frescos, que son comercializados en buena parte por dicha instancia Diócesis de Guaranda, por ello requiere como se habla en incubación de empresas, graduarla como emprendimiento, una vez que acumula más de tres años de experiencia pero con un solo comprador, criterio que en la gestión empresarial implica un gran riesgo de mercado, que la organización debe ya aprender a manejarlo.

#### **Objetivo de la empresa:**

Diseñar el modelo empresarial asociativo mediante la sistematización de las características sociales y solidarias del comunitario, el personal del negocio incluyendo estructura, estilo de dirección, mecanismos de control, políticas de administración de personal y de participación en la gestión y en los resultados, para generar un negocio con resultados económicos, sociales y ambientales sostenibles.

### **Perfil del grupo asociativo y comunitario.**

Se trata de un grupo de producción indígena de la Comunidad de “Las Queseras”, que sintieron la necesidad de generar una cadena productiva para la comercialización y procesamiento de la leche, sin la participación de intermediarios, para lograr de su limitada producción el precio justo y la participación asociativa del rendimiento del agro procesamiento de la leche. Para ello se lanzaron a un proceso en el que la variable empresarial está ausente, en virtud de que no se plantean metas de crecimiento y proyección de mercados, partiendo de una gestión organizada, con responsabilidades y registros que sean transferidos de manera sencilla y entendible al conjunto de los socios, sin los cuales era casi imposible avanzar y sostenerse

### **Estudio de mercado**

En el presente trabajo de titulación se describe un modelo de negocio para la asociación las queseras y plantear las medidas de proceso, distribución y ventas que deberá ejecutar la empresa de la comunidad del cantón Guaranda.

Para cumplir con los resultados de este proyecto empresarial se procederá al levantamiento de información acorde a las necesidades del sector, para comprobar la demanda insatisfecha de queso en la comunidad la Quesera y el Cantón Guaranda; se planteará diferentes estrategias frente a la competencia con el fin de tener una mayor seguridad en la creación de la empresa de lácteos y a la vez confianzas con nuestros posibles clientes dentro y fuera del cantón.

### **Características del mercado**

#### **a) Características del lugar**



Gráfico 34: Lugar

**Fuente:** Organización territorial Bolívar

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

La producción y comercialización del producto lácteo de la comunidad las Queseras serán destinadas al Cantón Guaranda y sus alrededores; obteniendo una mejor aceptación del mercado a nivel local, provincial y nacional.

## Variedad de los productos

La asociación de trabajadores autónomos de la comunidad las Queseras ofrecerá a sus clientes los siguientes productos:

**Tabla 38: Variedad de los productos**

PRODUCTOS	
<b>QUESO MOZZARELLA</b>	 
<b>QUESO FRESCO ANDINO</b>	 

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

## Grupo participantes

En la tabla siguiente se detalla los grupos de intereses que formarán parte del siguiente proyecto:

**Tabla 39: Grupo de intereses que forman parte del proyecto**

<b>INVOLUCRADO</b>	Consumidores
	Colaboradores
	Comunidad
	Gestores del proyecto

## DEMANDA

### Análisis de la demanda

El propósito del estudio de la demanda es identificar cual es el grado de participación del producto (QUESO) en el mercado del Cantón Guaranda.

Dentro del proceso de estudio de mercado; en el análisis de la demanda se aplicó dos encuestas una dirigida a la población de Guaranda y el otro a los socios que conforman la Asociación de trabajadores autónomos de la comunidad “Las Queseras”.

### Demanda histórica del queso

En la actualidad en el Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar no se encuentra datos históricos acerca del consumo de queso; de acuerdo a esta información para la elaboración de la demanda del proyecto, se considera la población histórica del cantón según el INEC de acuerdo al censo del 2010 y teniendo en consideración la tabla 44 del Plan de desarrollo y ordenamiento territorial PDOT del Cantón Guaranda con la tasa de crecimiento anual de la provincia.

**Tabla 40: Demanda histórica proyectada del Cantón Guaranda**

AÑOS	TASA DE CRECIMIENTO	HABITANTES	Nro. FAMILIAS
2017		142952	35738
2016	1,24	138594	27719
2015	1,24	134288	26858
2014	1,24	129919	25984
2013	1,24	125939	2508

**Fuente:** INEC – PDOT GUARANDA

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

Las informaciones descritas en la tabla inferior responden a la población histórica del Cantón Guaranda.



## Proyección de la demanda

Para la elaboración de la proyección de la demanda de este proyecto se tomará en consideración la tasa de crecimiento poblacional de 2,79 de acuerdo a la proyección del INEC para el año 2017; tomando como base la población total del Cantón Guaranda según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDO).

Según (Tutoriales ingeniería civil, 2010) para el desarrollo del mismo se utiliza la siguiente ecuación geométrica:

$$P_d = P_a (1 + r)^n$$

$P_d$  = Población de diseño

$P_a$  = Población actual

$r$  = Tasa de crecimiento anual

$t$  = Período de diseño

**Tabla 41: Demanda futura proyectada del Cantón Guaranda**

AÑOS	TASAS DE CRECIMIENTO	HABITANTES	Nº FAMILIAS
2017		142952	35738
2018	2.79	146940	36735
2019	2.79	155254	38814
2020	2.79	168615	42154
2021	2.79	188235	47059
2022	2.79	216000	54000

**Fuente:** INEC – PDOT GUARANDA

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

## Desarrollo:

$$r = \frac{\text{Tasa de crecimiento}}{100} \quad r = \frac{2,79}{100} \quad r = 0,0279$$

$$P_{2018} = 142952 (1 + 0,0279)^1 = 146940 \text{ Habitantes}$$

$$P_{2019} = 146940 (1 + 0,0279)^2 = 155254 \text{ Habitantes}$$

$$P_{2020} = 155254 (1 + 0,0279)^3 = 168615 \text{ Habitantes}$$

$$P_{2021} = 168615 (1 + 0,0279)^4 = 188235 \text{ Habitantes}$$

$$P_{2022} = 188235 (1 + 0,0279)^5 = 216000 \text{ Habitantes}$$

## DEMANDA ACTUAL DEL QUESO

Para poder obtener la demanda actual del consumo de queso en el Cantón Guaranda, se obtuvo por medio de las encuestas realizadas a los 380 ciudadanos que se obtuvo como muestra del total de la población del cantón, por lo que no se tiene datos registrados del consumo de queso en el sector según el INEC se plantea el siguiente resultado:

**Tabla 42: Demanda del consumo de queso**

CONSUMO DE QUESO		
VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	360	95%
NO	20	5%
	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

Según el resultado de las encuesta del total de la población del Cantón el 95% consumen queso.

**Tabla 43: Cálculo del consumo de queso del Cantón Guaranda**

CONSUMO DE QUESO			
% CONSUMO	FRECUENCIA	FAMILIAS 2017	DEMANDA
95%	SI	35738	33951
5%	NO	35738	1787
<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>		<b>35738</b>

**Fuente:** Estudio de mercado

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

## OFERTA

### Análisis de la oferta

Para el año 2017 la producción de leche en el Ecuador es de 5.1 millones de litros diarios que son utilizados para el consumo de casa y las industrias. Por lo general las

principales industrias de lácteos están ubicados en parte sierra del país elaborando yogurt, leche pasteurizado y queso y entre otros.

**Tabla 44: Producción de leche por Región**

<b>Regiones</b>	<b>% litros de leche</b>
Costa	29,99%
Sierra	64,31%
Oriente	5,67%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 45: Producción de leche de la Región Sierra**

<b>Regiones Sierra</b>	<b>Litros por día</b>	<b>% litros de leche</b>
Azuay	482401	13,67
Bolívar	19740	0,56
Cañar	324578	9,20
Carchi	360598	10,22
Cotopaxi	514759	14,58
Chimborazo	431325	12,22
Imbabura	160479	4,55
Loja	103152	2,92
Pichincha	835663	23,67
Tungurahua	297060	8,42
<b>TOTAL</b>	<b>3529755</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 46: Producción de leche en la provincia de Bolívar y la Asociación las Queseras.**

<b>Variable</b>	<b>Litros por día</b>	<b>% Litros de leche</b>
Bolívar	19740	
Asociación Las Queseras	639	<b>3.2%</b>

**Fuente:** INEC – Asociación Las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

Según los datos recopilados del INEC se verifica que la provincia de Bolívar produce 19740 litros de leche al día y 639 litros de leche son los adquieren la Asociación Las Queseras.

Según la información recopilada por medio de las fuentes bibliográficas de la revista líderes indica que el 1/3 de la producción de leche a nivel Nacional es utilizada para la elaboración de Quesos.

**Tabla 47: Oferta de queso de la Provincia de Bolívar**

MERCADO	QUESO	LITROS/ UNIDAD	TOTAL LITRO	QUESO (DIARIO)	QUESO (MES)	QUESO (ANUAL)
Bolívar	Queso 1 Kg	19.740	19.740/0,33	940	28.200	338.400
<b>TOTAL</b>		<b>19.740</b>	<b>6.580</b>	<b>940</b>	<b>28.200</b>	<b>338.400</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

#### **Proyección de la oferta**

**Tabla 48: Proyección de la oferta de quesos de la Provincia**

MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO	QUESO (ANUAL)
2017	2,79%	338.400
2018	2,79%	347.841
2019	2,79%	357.548
2020	2,79%	367.524
2021	2,79%	377.778
2022	2,79%	388.318

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

## **Demanda Insatisfecha**

Para poder determinar la demanda insatisfecha del cantón Guaranda se considera a la población y a la tasa de crecimiento del mismo, debido a que no se cuenta con datos histórico de consumo de quesos para la provincia Bolívar; se considera que para el año 2017 el consumo de queso es de 3 Kg por persona anual según datos recopilados de fuentes bibliográfica.

Según estos datos se procede a realizar la demanda insatisfecha del consumo de queso:

### **Procedimiento:**

**Población de consumo:** 135.804

**Consumo total de queso por persona:** 3 Kg

**Tabla 49: Demanda insatisfecha**

<b>Cantón</b>	<b>Demanda Actual</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda insatisfecha Diaria</b>	<b>Demanda insatisfecha Anual</b>
Guaranda	1132	940	192	2304

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

### **Proyección de la demanda insatisfecha**

**Tabla 50: Proyección de la demanda insatisfecha de quesos**

<b>TASA DE CREC. POBLACIÓN</b>			<b>2,79%</b>			
<b>Cantón/ Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>GUARANDA</b>	2.304	2.947	3.029	3.114	3.201	3.290
<b>Total</b>	<b>2.304</b>	<b>2.947</b>	<b>3.029</b>	<b>3.114</b>	<b>3.201</b>	<b>3.290</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

## **Mercado objetivo**

Para la elaboración de queso de 500g de MOZZARELLA se requiere 3,5 litros de leche y para el queso ANDINO de 1 Kg se utiliza 7 litros de leche.

Para la elaboración del producto terminado se procederá a calcular el total de los litros por los litros de leches que se requiere para cada uno de los quesos.

**Tabla 51: Forma de elaboración de queso Mozzarella**

<b>QUESO</b>	<b>LITROS/ UNIDAD</b>	<b>TOTAL LITRO</b>	<b>QUESO (DIARIO)</b>	<b>QUESO (MES)</b>	<b>QUESO (ANUAL)</b>
MOZZARELLA	7	500	70	2100	25200
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>500</b>	<b>70</b>	<b>2100</b>	<b>25200</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Queso Mozzarella.** Es el segundo producto que elabora la empresa con 139 litros de leche para obtener 40 quesos Mozzarellas diarios de 500g en el mismo día.

**Tabla 52: Forma de elaboración de queso Andino**

<b>QUESO</b>	<b>LITROS/ UNIDAD</b>	<b>TOTAL LITRO</b>	<b>QUESO (DIARIO)</b>	<b>QUESO (MES)</b>	<b>QUESO (ANUAL)</b>
ANDINO	3,5	139	40	1.200	14.400
<b>TOTAL</b>	<b>3,5</b>	<b>139</b>	<b>40</b>	<b>1.200</b>	<b>14.400</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Queso Andino.** La empresa El Quesereñito realiza como primer proceso de producción de acuerdo a la capacidad de su maquinaria, 500 litros de leche para elaborar 70 quesos “Andinos” diarios, siendo el producto que más se elabora.

La empresa el Quesereñito en cuanto a la producción realiza dos cargas de producción debido a que la capacidad de la maquinaria es de 500 y la materia prima que recopila la empresa es de 639 litros

**Tabla 53: Oferta de queso de la asociación Las Queseras**

MERCADO	QUESO	LITROS/ UNIDAD	TOTAL LITRO	QUESO (DIARIO)	QUESO (MES)	QUESO (ANUAL)
Guaranda	ANDINO	3,5	139	40	1.200	14.400
	MOZZARELLA	7	500	70	2.100	25.200
<b>TOTAL</b>		<b>10,5</b>	<b>639</b>	<b>110</b>	<b>3.300</b>	<b>39.600</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

Se ha considerado para la proyección de la oferta de queso de acuerdo a la actual producción de leche del Cantón Guaranda y considerando la tasa de crecimiento poblacional del Ecuador que es de 2,79 % para el 2017.

**Tabla 54: Proyección de la oferta de quesos de la Asociación**

MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO	QUESO (ANUAL)
2017	2,79%	39.600
2018	2,79%	40.705
2019	2,79%	41.841
2020	2,79%	43.008
2021	2,79%	44.208
2022	2,79%	45.441

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

## Marketing MIX

El marketing es un método que ayuda a distribuir y comercializar los productos en el mercado por medio de la estrategia de innovación, merchandising y con la aplicación de las 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción, con ello la empresa de lácteos podrá

establecer estrategias adecuadas para posesionarse dentro del mercado a nivel Local, Provincial y Nacional.

## Producto

La asociación las Queseras producirá para brindar a sus clientes dos tipos de productos como queso fresco andino y queso mozzarella con el fin de cubrir la demanda y satisfacer la demanda de los consumidores.

**Tabla 55: Características del producto**

	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
<b>FÍSICA</b>	<b>SEMÁFORO NUTRICIONAL</b>	<b>NUTRICIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Marca</li> <li>➤ Etiqueta</li> <li>➤ P.V.P.</li> <li>➤ Contenido Neto</li> <li>➤ Empaque Plástico</li> <li>➤ Fecha de elaboración y Caducidad</li> <li>➤ Código de Barras</li> <li>➤ Registro sanitario</li> <li>➤ Color Blanco</li> </ul>	<b>MEDIO=</b> Grasa  <b>BAJOS=</b> Sal  <b>NO CONTIENE=</b> Azúcar	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grasa total 8g</li> <li>➤ Ácidos grasos saturados 6g</li> <li>➤ Ácido grasos mono insaturados 1,5g</li> <li>➤ Ácidos grasos poli saturados 1g</li> <li>➤ Colesterol 24 mg</li> <li>➤ Sodio 120mg</li> <li>➤ Carbohidratos totales 1g</li> <li>➤ Proteínas 7g</li> </ul>

**Fuente:** Información Nutricional

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

## Precio

En cuanto al precio del producto de la asociación, será de acuerdo a la situación del mercado y a los costos y gastos que se generan al momento de la elaboración del queso,



teniendo con ello un precio promedio que cubran las necesidades de la empresa y de sus clientes.

**Tabla 56: Precio del producto**

Producto	Peso	Precio
Queso fresco andino	1 Kg	5
Queso mozzarella	500g	2,50

**Fuente:** Las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

### Plaza

En cuanto a la plaza para poder distribuir y comercial los productos se utilizara los siguientes pasos:

**Gráfico 35: Canal de distribución**



**Fuente:** Las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

La distribución y comercialización de los productos será realizada mediante el consorcio de la quesería rural de bolívar atreves de diocesana “la promoción humana” de Guaranda así también por medio de:

- Supermercados
- Mini mercados
- Tiendas de barrio
- Otros

## **Promoción**

Para la introducción del “Quesereñito” en el mercado se realizara al conocimiento de la sociedad mediante medios de comunicación como periódico, radio, televisión, redes sociales e internet.

Las estrategias que se utilizarán para el lanzamiento del “Quesereñito” serán las siguientes:

- ❖ Elaborar un imagen de la empresa mediante logo, color, imagen representativa, slogan representativa y sonido propio que sea de rápida captación para los consumidores del Cantón y sus aledaños.
- ❖ Introducir los productos a supermercados mediante convenios; enviándoles proforma a cada uno de ellos y a la vez con muestra representativa de la empresa.
- ❖ En cuanto a los intermediarios de este producto se dará conocer el margen de ganancias que obtendrá de cada producto.
- ❖ Creación de una página web de la empresa donde contenga la información necesaria de la misma y sus productos; como: contenido, precio, promociones y descuentos actualizados al mercado. Elaboración de un sitio web en las redes sociales como; Facebook y otros que serán necesarios para ofertar de los productos de la asociación las Queseras.
- ❖ Redactar un spot de radio y televisión local con las características de la empresa, marca, productos y precios, con el propósito tener una mayor posesión dentro del mercado.

## IDENTIDAD CORPORATIVA DEL PROYECTO

Gráfico 36: Logo



Fuente: Las Queseras  
Elaborado por: Cristhian Arellano

Gráfico 37: Diseño del envase



Fuente: Las Queseras  
Elaborado por: Cristhian Arellano

Gráfico 38: Slogan



Fuente: Las Queseras  
Elaborado por: Cristhian Arellano

## Estudio técnico

Gráfico 39: Tamaño de la planta



**Fuente:** Las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

La asociación las Queseras acoge 639 litros diarios de leches para la elaboración de dos tipos de queso como la mozzarella de 500g ,40 queso diarios y queso andino de 1 Kg produciendo 70 quesos de la misma; dando un total de 110 quesos diarios para poder brindar y cubrir la demanda de los clientes del cantón y sus aledaños.

## Localización

**Tabla 57: Macro localización**

MACRO LOCALIZACIÓN	
<b>País</b>	Ecuador
<b>Provincia</b>	Bolívar
<b>Cantón</b>	Guaranda
<b>Parroquia</b>	Veintimilla
<b>Comunidad</b>	Las Queseras

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

El trabajo de titulación consiste en la elaboración de un modelo de negocio para la asociación de trabajadores autónomos de la comunidad “Las queseras” en el cantón Guaranda, comunidad Las Queseras, provincia Bolívar.

**Gráfico 40: Micro localización**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

La empresa el “Quesereñito” está ubicado en la Comunidad Las Queseras, a 20 minutos del Cantón Guaranda con gente amables de raza indígena con visión hacia el desarrollo de la comunidad, hablando el idioma Quichua.

## **DISPONIBILIDAD DE INSUMOS**

### **Disponibilidad de materia prima**

Para la fabricación de los productos lácteos del “Quesereñito” se adquirirá materia prima (leche) de los comuneros del sector diariamente a un precio de 0,40 centavos por litro de leche según datos del estudio del mercado, para la elaboración de los quesos Andino y Mozzarella.

### **Disponibilidad y costo de mano de obra directa**

La empresa cuenta con personal adecuado oriundo de la misma comunidad que están dispuesto asumir sus responsabilidades y colaborar con sus conocimientos y habilidades para el proceso y fabricación de los productos lácteos; contando con una adecuada

capacitación actualizada en el cuidado, proceso y producción de los producto, adjudicándole un ingreso acorde a sus conocimientos y la producción del mismo.

### Ingeniería del proyecto

**Tabla 58: Selección de maquinaria y equipos**

<b>Nombre</b>	<b>Maquinaria</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Precio</b>
<b>Tina Pasteurizadora</b>		500 litros	1400,00
<b>Mesa de Moldeo</b>		500 litros	852,00
<b>Prensa</b>			756,00
<b>Cocina Industrial</b>		4 Quemadores	121,00
<b>Termómetro</b>			21,00
<b>Olla doble fondo</b>		500 litros	1568,00
<b>Tina de Salmuera</b>		100 litros	840,00

<b>Tanque de almacenamiento de Leche</b>		100 litros	280,00
<b>Mesa de trabajo para la elaboración de quesos</b>			336,00
<b>Empacador de Queso</b>			448,00
<b>TOTAL</b>			<b>6622,00</b>

**Fuente:** Proforma

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

## PROCESO PRODUCTIVO

Un proceso productivo bien definido permitirá determinar los requerimientos de maquinaria, equipos, mano de obra y la materia prima, los mismos que deben de ser determinados en términos monetarios, para poder determinar la cuantía necesaria para la puesta en marcha de nuestra asociación “Las Queseras”.

“La leche es un producto que se obtiene del ordeño de las hembras mamíferas, seleccionadas cuidadosamente, para obtener leche de calidad, ya que es considerada como uno de los alimentos más completos que existe, ya que contiene vitaminas, proteínas, hidrato de carbono, grasas y sales minerales. El consumo de esta se puede darse como leche fresca o a través de sus derivados como son: queso, leche, mantequilla, yogurt, etc.”

El proceso de elaboración de productos lácteos es un procedimiento que describe de forma específica los mecanismos, procesos, actividades, análisis preoperatorios como

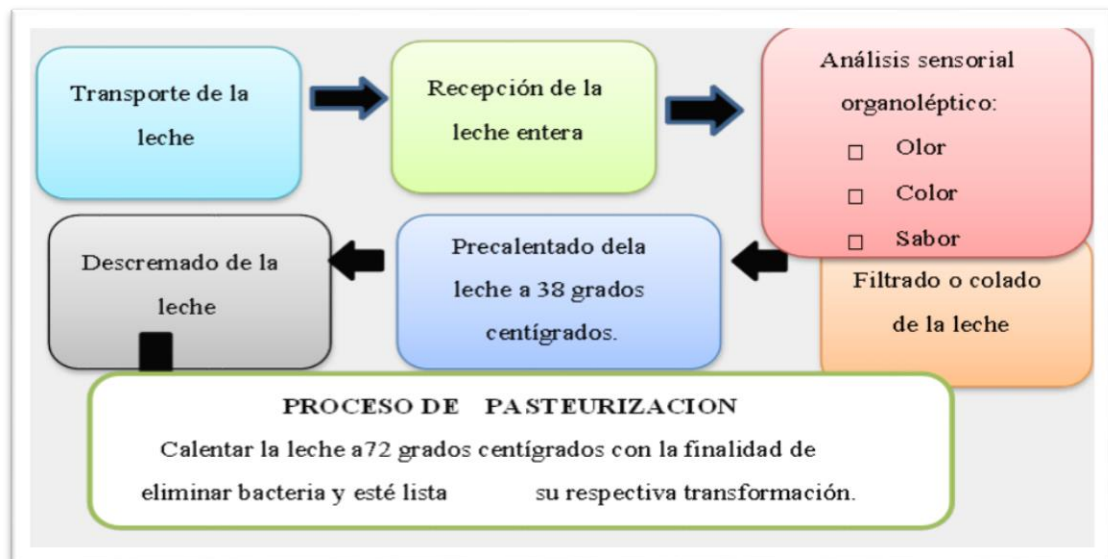


son: sensorial, físico, químico, bacteriológico con la finalidad de asegurar la calidad de los productos que vamos a elaborar y sean aptos para el consumo humano.

Para la elaboración de los productos lácteos existen innumerables procesos productivos que podemos poner en práctica en nuestro proyecto, pero como en este caso nuestro proyecto recién se va a poner en marcha y no contamos con los mecanismos ni la tecnología adecuada, lo haremos de forma muy sencilla la leche cruda será recogida, desde nuestros proveedores que son los mismos moradores de la comunidad, mayorista (hacendados), minoristas, (familias), en los carros recolectores los mismo que contarán con enfriamiento para que de esta manera se conserve los nutrientes y proteínas de la leche, la misma que será depositada en los tanques para su posterior procesamiento, ya que esta es la materia prima de muchos productos lácteos.

Existen muchos procesos que se llevan a cabo para el procesamiento de la leche antes de ser utilizada en la elaboración de los productos derivados de la misma.

Gráfico 41: **Diagrama de flujo para aseguramiento de la calidad de la leche**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

1. **Transporte de la leche:** la mayoría de la leche que es obtenida en la misma comunidad, es transportada de forma inmediata a la planta procesadora, esto no trae como consecuencia que la leche disminuya su calidad.



2. **Recepción de la Leche:** el personal que reciba la leche debe de tomar en cuenta algunos aspectos como son: cumplimiento de las características organolépticas y aplicación de pruebas de calidad para aceptar o rechazar la leche antes de su procesamiento.
3. **Análisis sensorial organoléptico:** aquí se hace un control de la calidad de la leche; este análisis se basa en la percepción de las características de la misma a través de los sentidos como son tacto, gusto, olor y vista, para determinar si es apta para la elaboración de los diferentes productos, es recomendable que los animales sean seleccionados de manera estricta tomando en cuenta si no tiene alguna enfermedad, ya que esto puede ser perjudicial para el consumo humano.
  - ✓ **Olor:** la leche tiene la particularidad de absorber los olores de los alimentos que ha consumido la vaca antes de ser ordeñada, cuando la leche no tiene olor característico significa que le falta calidad. El aroma es otro indicador del estado de la leche cuando tiene un olor ácido cuando la leche no es de calidad.
  - ✓ **Sabor:** cuando la leche está en buen estado su sabor natural es ligeramente dulce, por contener lactosa, cuando la leche presenta cierto sabor salado es porque la vaca ha tenido algún tipo de infección, es por eso que no se recomienda probar la leche cruda para evitar problemas de salud.
  - ✓ **Color:** cuando la leche es de calidad, tiene un color blanco amarillento, cuando la leche presenta color azulado, rojizo o congruos significa que la vaca ha tenido algún problema infeccioso, por eso se rechaza la leche.
4. **Filtrado de la Leche:** este proceso consiste en hacer pasar la leche por una tela o cernidero para eliminar cualquier bacteria que se encuentre como son: pelos, lana, polvo, insectos u otras suciedades que pueda contener, esto no significa que la leche ya está totalmente limpia, ya que solo se elimina las suciedades grandes, ya que por el filtro pasan microorganismos imposibles de eliminar.

- 5. Descremado de la Leche:** este proceso consiste en separar la parte grasa de la leche del resto de la misma, la leche puede perder ácidos grasos esenciales y vitaminas liposolubles y con la grasa extraída se puede elaborar crema, mantequilla o nata.

Este tipo de leche es recomendada para personas que no pueden consumir leche entera.

- 6. Pasteurización de la leche:** en ese proceso la leche es calentada a temperaturas altas, para que los microorganismos existentes se eliminen de completo y sea apto para el consumo sin causar enfermedades, esto no significa que se altera de los beneficios de la leche al contrario tendrá un poco más de calcio.

Luego de que la leche es trata para que mantenga sus beneficios y no se dañe es clasificada para la elaboración de los quesos, ya que de acuerdo a las encuestas realizadas este producto es lo más demandados; para lo cual se debe de utilizar procesos productivos diferentes.

A continuación se detalla el proceso de elaboración de cada uno de los productos a elaborar.

### **Proceso de elaboración del queso**

El queso apareció entre los años 8.000 a.C y el 3.000 a.C, se elaboró en el antiguo Egipto data del año 2.300 a.C, con el transcurso del tiempo Europa introdujo las habilidades y técnica de producción haciendo este un producto de consumo popular en la actualidad el queso es consumido a nivel mundial. En el año de 1815 en Suiza se implanto la primera fábrica productora de queso.

El queso es el único producto que conserva los principales elementos nutricionales como son proteínas, minerales, grasa, calcio, fosforo y vitaminas, es obtenido por la coagulación de la leche, por la acidificación y deshidratación de la cuajada.

Para la elaboración del queso existen ciertos elementos que el productor debe de tomar en cuenta para obtener un queso de calidad como son:

- **Calidad de la leche:** ya que este es la materia prima principal para su elaboración.

- **Higiene:** este factor juega un papel muy importante, ya sea por descuido en la manipulación o la falta de aseo de los materiales e insumos.
- **Manipulación de los insumos:** tener mucho cuidado en el uso de los equipos y utensilios, ya que esto traerá como consecuencia falta de uniformidad en el proceso de elaboración.
- **Almacenamiento:** la empresa debe de contar con lugar de almacenamiento y conservación adecuados, ya que se podría echar a perder el producto y ocasionar gastos a la empresa.

A continuación se detalla el proceso de elaboración del Queso:

Gráfico 42: Flujo grama de elaboración del queso



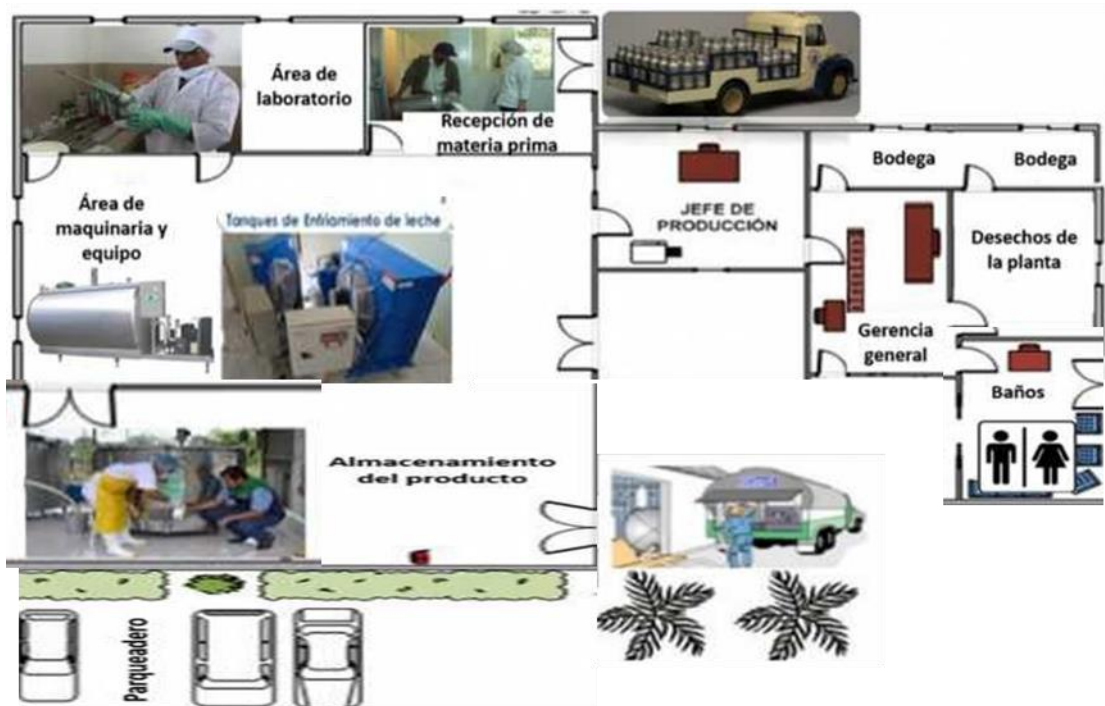
**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

- **DESCREMADO:** este es primer proceso que se debe de llevar a cabo para la elaboración del queso, consiste en reducir la grasa existente en la leche, el descremado va a depender de cada fábrica dependiendo el tipo de queso que se vaya a fabricar.

- **CUAGULACIÓN:** Aquí es necesario la utilización del cuajo, ya que permite separar la caseína (principal proteína de la leche) del suero, existen varios tipos de cuajo ya sea en pastilla, polvo y líquido su utilización depende del fabricante, ya que esto no influye en la elaboración. Luego se deja que repose de 30 a 45 minutos y se debe mantener a 32 y 35 °C para que no se eche a perder la leche cuajada.
- **BATIDO:** Este proceso tiene como finalidad darle consistencia a la cuajada, se debe de realizar de forma muy suave para no pulverizar la cuajada y conforme se va avanzando se debe de hacer con más fuerza.
- **DESUERADO:** En este proceso se elimina el suero de forma total de acuerdo al tipo de queso que se vaya a elaborar, para que el producto no se eche a perder, se deja de reposar por unos minutos después de batir para que el suero quede en la parte superior para retirarlo sin dificultad.
- **SALADO:** Después de finalizar el desuerado se procede a colocar sal para que el queso sea de buen sabor, y preservar el mismo, el porcentaje de sal a colocar va a depender del total de la leche que se esté trabajando.
- **PRENSADO:** Para realizar esta actividad es necesario utilizar moldes, aquí se elimina el resto del suero que quedo en la cuajada y se procede a elaboración del queso; el espesor de la masa va a depender del tipo del queso, no siempre es necesario realizar el prensado en todos los quesos y solo se les va dando la vuelta a cada momento para que el propio peso de la cuajada vaya logrando la compactación necesaria.
- **EMPACADO Y ALMACENADO:** Una vez que ha terminado de elaborar el queso se procede a empacarlo puede utilizarse fundas plásticas que no dañen su calidad, inocuidad, y además que conserve sus características organolépticas como son: olor, color y sabor. En lo que se refiere al almacenamiento este se lo debe de hacer en un lugar fresco y con refrigeración para que no se dañe el producto.

Gráfico 43: **Distribución de la planta**



**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

### **Líneas de producción**

La asociación de trabajadores autónomos de la comunidad “Las Queseras” desea ser una empresa procesadora, distribuidora y comercializadora de lácteos de dos tipos de quesos.

#### **Línea de producción de quesos:**

Queso mozzarella 500g –LINEA QM-01

Que fresco andino 1 Kg – LINEA QA-02

### **ORGANIZACIÓN LEGAL Y ADMINISTRATIVA**

#### **Constitución de la empresa**

##### **Razón social**

“EL QUESERENITO”

##### **Localización**

República del Ecuador

**Provincia:** Bolívar

**Cantón:** Guaranda

**Comunidad:** Las Queseras

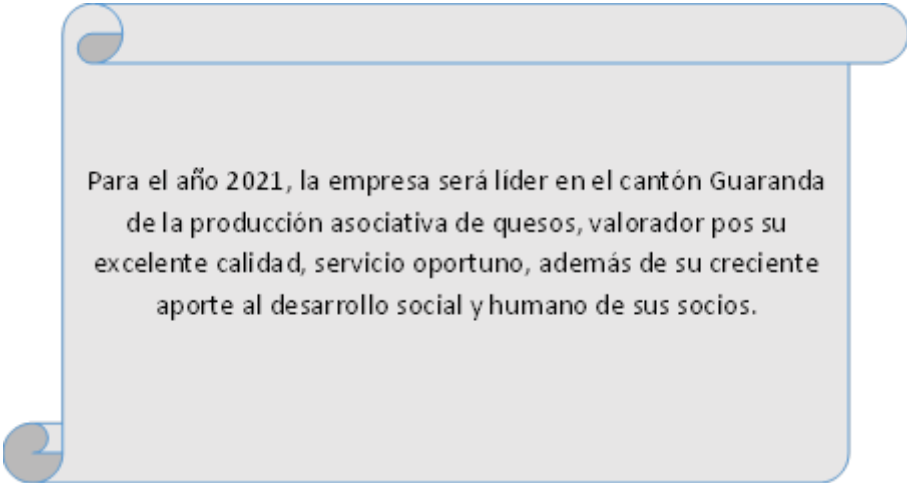
### **Conformación jurídica**

La asociación de trabajadores autónomos de la comunidad “Las Queseras” se conforma como persona natural.

### **Actividad**

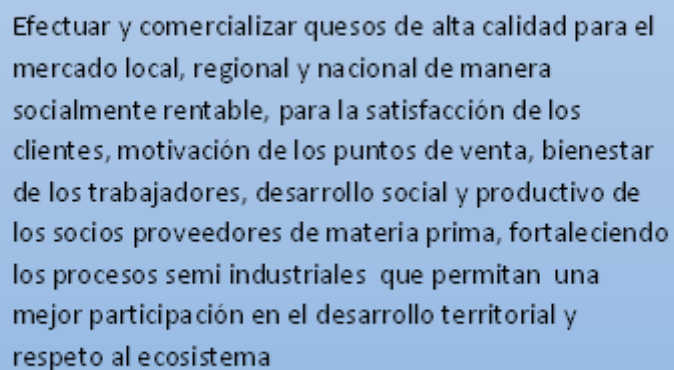
Elaboración de productos lácteos.

### **Visión**

A light gray rectangular box with rounded corners and a blue border. The top-left corner has a decorative blue and white scroll-like graphic. The text is centered within the box.

Para el año 2021, la empresa será líder en el cantón Guaranda de la producción asociativa de quesos, valorador por su excelente calidad, servicio oportuno, además de su creciente aporte al desarrollo social y humano de sus socios.

### **Misión**

A light blue rectangular box with rounded corners and a blue border. The top-left corner has a decorative blue and white scroll-like graphic. The text is centered within the box.

Efectuar y comercializar quesos de alta calidad para el mercado local, regional y nacional de manera socialmente rentable, para la satisfacción de los clientes, motivación de los puntos de venta, bienestar de los trabajadores, desarrollo social y productivo de los socios proveedores de materia prima, fortaleciendo los procesos semi industriales que permitan una mejor participación en el desarrollo territorial y respeto al ecosistema

## **POLÍTICAS**

La empresa asociativa para conquistar mercados deberá:

- Ofertar productos lácteos (quesos) de alta calidad, característica importante para la comercialización y venta del producto, ya que un queso que no ofrece las garantías de consumo no deberá salir al mercado.
- La Empresa Asociativas “Las Queseras” deberá ser reconocida por la oportunidad y cumplimiento en la entrega del producto a los puntos de venta o directamente el consumidos, lo cual implica una orientación para la plena satisfacción de las necesidades de los clientes con respecto al consumo del producto.
- Establecer una red de servicios con los puntos de venta o directamente con los clientes, quienes informaran sobre las bondades o problemas identificados al momento de consumir el producto.
- Plan de capacitación para la creación de capacidad internas de gestión y técnicas de producción, para mejorar la calidad de vida de socios y personal de la empresa.
- La empresa garantizará el sistema de seguridad de la calidad en materia sanitaria, de conformidad a la normativa existente en el país para la producción de quesos.
- El proceso de producción será monitoreado perennemente para el aseguramiento de la calidad e higiene en la fabricación del producto.
- La empresa se encargará de motivar a los socios-proveedores de materia prima, para que manejen criterios homogéneos de calidad en la producción de leche, higiene en el ordeño para evitar la contaminación de la materia prima, limpieza de los recipientes donde transportan la leche y sistemas de medición de la calidad, nivel de grasa, gado de impurezas al momento de recibir el producto en la planta.
- Para alcanzar la excelencia en la calidad del producto, la empresa estará constantemente reinvertiendo sus excedentes en tecnología y capacitación de los trabajadores y transportistas del producto terminado.
- Durante el proceso se realizarán controles como son: Físico-químicos y organolépticos para que el producto final sea de buenas condiciones para el consumidor final.

## **ESTRUCTURA BÁSICA DE LA EMPRESA ASOCIATIVA “LAS QUESERAS”**

La estructura organizacional permitirá que la empresa coordine y supervise cada una de las actividades laborales de los miembros de la empresa para que sean realizadas de forma eficiente, eficaz y de esta manera lograr la optimización de cada uno de los recursos de la empresa. Por otro lado, fija la estructura jerárquica y las actividades de cada departamento de la organización debe cumplir de los objetivos.

Luego de conocer la situación de la empresa, mediante los resultados de las encuestas, entrevista realizada, la propuesta se desarrolla conforme a las necesidades de la empresa, con el objetivo de mejorar la gestión organizacional de modo que la productividad aumentara y mejorar la rentabilidad económica mediante nuevos servicios innovadores. Por otro lado, con esta propuesta la empresa se puede orientar hacia el logro de los objetivos organizacionales planteados.

### **Base legal**

La Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario con respecto a las organizaciones del sector asociativo señala textualmente lo siguiente:

### **De las Organizaciones del Sector Asociativo**

Art. 18-Sector Asociativo.-Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.

Con respecto a la estructura interna que permita la conformación de la empresa asociativa y sobre la cual se efectuara la propuesta al respecto, la ley dispone:

Art. 19.-Estructura Interna.- La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un



administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

La integración y funcionamiento de los órganos directivos y de control de las organizaciones del sector asociativo, se normará en el Reglamento de la presente Ley, considerando las características y naturaleza propias de este sector.

Con respecto a la conformación del capital social que implica la constitución de un “colchón” financiero que soporte con el aporte de los socios la gestión de la empresa, la Ley dice:

Art. 20.-Capital Social.-El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico.

En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación.

### **Organigrama Empresarial; fundamento del Reglamento General dela LOEPS:**

En el Capítulo III del Reglamento de LOEPS (Ley de economía Popular y Solidaria, que se refiere a la Estructura Interna de las Organizaciones del Sector Asociativo, en su

Art. 18, Órgano de gobierno, textualmente señala que:

El órgano de gobierno de las asociaciones EPS estará integrado por todos los asociados, quienes se reunirán ordinariamente cuando menos, una vez al año y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario. Sus decisiones serán obligatorias, para los órganos directivos, de control, administrador y la totalidad de sus integrantes.

En el Art. 19 del mismo Reglamento, en relación al Órgano directivo, señala que:

El órgano directivo de las asociaciones EPS, será electo por el órgano de gobierno y estará integrado por un mínimo de tres y máximo de cinco asociados, quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente,

cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente, señalando el orden del día a tratarse.

En cuanto al Órgano de control de las empresas asociativas, el Art. 20, señala que:

Los integrantes del órgano de control de las asociaciones EPS, serán elegidos por el órgano de gobierno, en un número no mayor de tres asociados, quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente de dicho órgano, señalando el orden del día a tratarse.

Las empresas asociativas ejercen control interno, el cual es referido en el Art. 21 en los siguientes términos:

El control interno de las asociaciones EPS, además del efectuado por su propio órgano de control, será ejercido por la Auditoría Interna cuando sea procedente de acuerdo a lo previsto en el presente reglamento y conforme lo determinado, para el efecto, en las cooperativas.

En cuanto a quien dirige la empresa asociativa, es decir al administrador, el Art. 22 lo refiere en los siguientes términos:

El Administrador, bajo cualquier denominación, será elegido por el órgano de gobierno y será el representante legal de la asociación EPS. Será responsable de cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emanadas de los órganos de gobierno, directivo y de control de la asociación EPS.

El Administrador deberá presentar un informe administrativo y los estados financieros semestrales para consideración de los órganos de gobierno y control.

El Administrador de la Asociación EPS está obligado a entregar a los asociados en cualquier momento la información que esté a su cargo y que se le requiera.

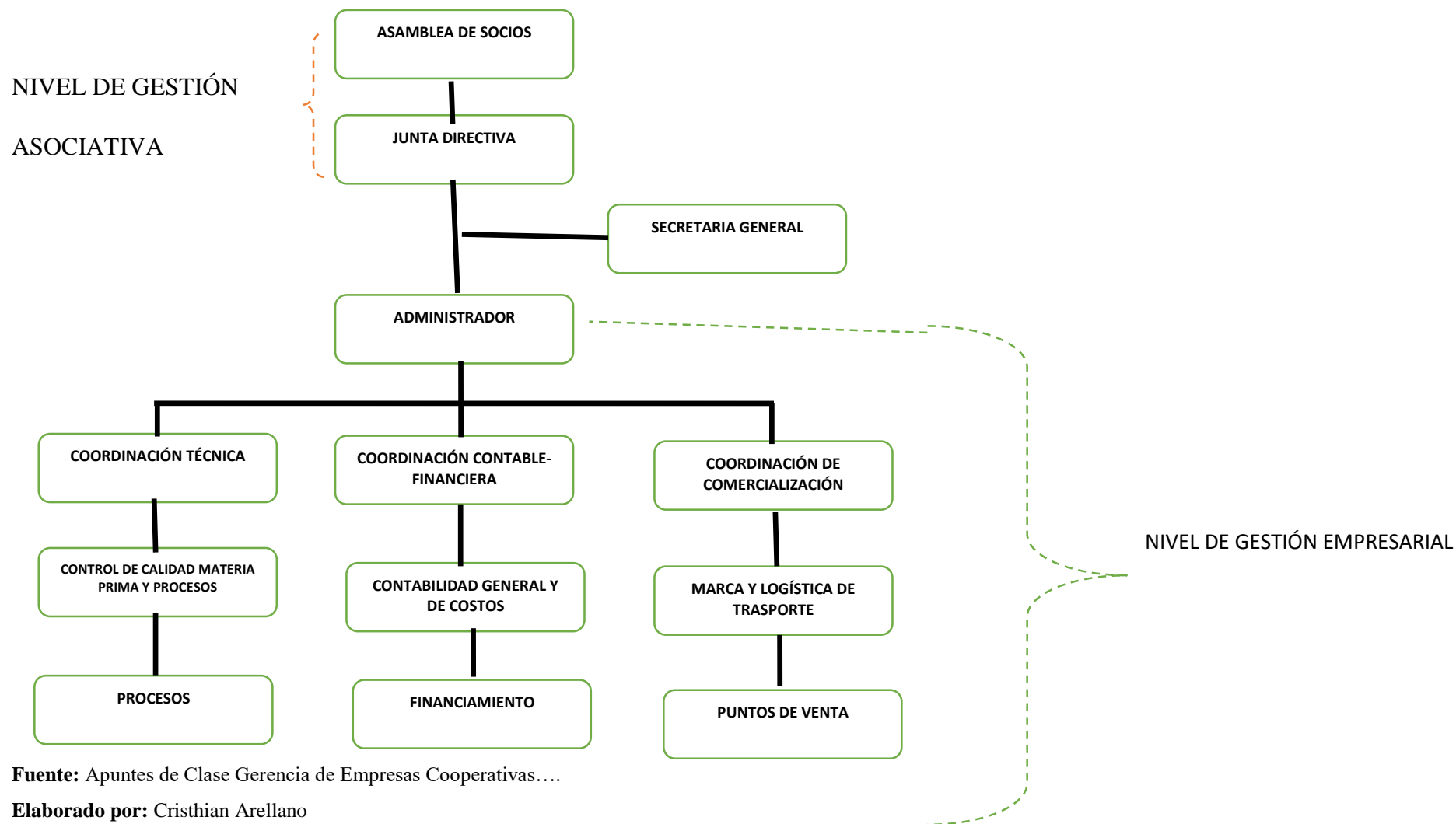
En el Art. 23, se lo relacionado al Funcionamiento de la empresa asociativa, se destaca lo siguiente:

El número de vocales y el período de duración de los órganos directivos y de control, así como sus atribuciones y deberes al igual que las funciones del administrador constarán en el estatuto social de la asociación.

Además reitera que A las asociaciones se aplicarán de manera supletoria las disposiciones que regulan al sector cooperativo, considerando las características y naturaleza propias del sector asociativo.

En virtud de lo expresado, se propone para la adecuada gestión empresarial de la Asociación el siguiente organigrama producto de la disposición detallarla en el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS):

Gráfico 44: Organigrama empresarial



## **Manual de funciones**

### **Objetivo general**

Brindar el manual como una guía técnica- administrativa que permita el ordenamiento del proceso administrativo que se llevada a cabo actualmente, así como delimitar las relaciones de jerarquía entre las áreas, las responsabilidades y las funciones específicas de cada área y puesto personal que debe conformar a cada unidad y a toda la organización en general.

### **Objetivos específicos.**

- ✓ Describir las funciones de cada unidad administrativa para asignar responsabilidades, relaciones y jerarquía evitando así la invasión de mandos y duplicidad de funciones a nivel organizacional.
- ✓ Identificar la especialidad de cada uno de las distintas unidades administrativas y técnicas para la asignación específica de funciones y tareas.
- ✓ Aportar el proceso administrativo sirviendo el mismo como un medio de consulta, comunicación y guía a la organización y personal de las diferentes áreas.
- ✓ Ser instrumento útil para la formulación de políticas y toma de decisiones para el crecimiento y desarrollo organizacional centrada en la importancia que tiene el recurso humano en cada unidad medida la acertada contratación del personal idóneo y apropiado a las necesidades específicas que tiene cada puesto de trabajo.

## **DESCRIPCIÓN DE UNIDADES ORGANIZATIVAS**

**Asamblea de socios.-** Son todos los comuneros que conforman como accionistas que conforman la Quesera, teniendo como función:

Verificar cada mes la situación económica, financiera y administrativa de la empresa.

Elaborar para el cumplimiento de la administración.

Autorizar las reformas establecidas para un mejor desarrollo de la quesera.

Analizar y aprobar la repartición de utilidades.

Designar al personal de cada departamento.

**Junta directiva.-** Es un órgano designado por todo los accionistas con el fin de llevar a cabo los procesos administrativos dentro de la Quesería; cumpliendo con las siguientes responsabilidades:

Discutir los principales cambios para el cumplimiento de los objetivos.

Apoyar y remplazar al gerente de la quesería.

Participar obligatoriamente en las elecciones de los directivos de la empresa.

Elaborar y analizar los informes de las actividades que se ejecutan dentro de la empresa.

**Secretaria general.-** Es el asistente del directorio, cumpliendo con las siguientes actividades:

Desarrollar los informes de las reuniones desarrollados dentro de la empresa.

Publicar y notificar las decisiones tomadas por los directivos.

Realizar los pagos a los colaboradores de acuerdo a lo establecido por los directivos.

**Administrador.-** Son los encargados para la realización de las gestiones y organización de la quesería y llevar a cabo los procesos administrativos como planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa con el fin de poder alcanzar los objetivos deseados por los accionistas.

Teniendo como funciones dentro de la quesería:

Líder dentro de la quesería.

Supervisan los procesos de cada actividad con el fin de que puedan lograr lo deseado.

Siendo portavoz a los comuneros de la quesería; dando a conocer el informe de la situación de la empresa.

**COORDINACIÓN TÉCNICA.-** Es la persona que tiene como función de cumplir con las estrategias para el impulso del desarrollo de la quesería; convirtiendo en un colaborador de conocimientos, tecnológicos e insumos que adquiere la empresa para una mejor producción.

Control de calidad, materia prima y procesos.- en este departamento de se realiza el control de la producción de quesos, ya sea la materia prima, proceso y el producto terminado con el fin de poder brindar un producto de calidad a los consumidores.

**Procesos.-** El encargado de esta área cumple la función de revisar paso a paso de cada uno de los procesos de los productos que brinda la quesería.

**COORDINACIÓN CONTABLE FINANCIERA.-** Es el departamento encargado de llevar los procesos contables de la quesería con el fin de conocer si existe déficit o superávit en la empresa.

**COORDINACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.-** El encargado de esta área es el que debe tener conocimiento de las 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción para un mejor posicionamiento de los quesos dentro del mercado; con ello poder obtener una mejor rentabilidad; aplicando estrategias de marketing y poder introducir el producto en nuevos mercados.

## 4.2 ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

**Tabla 59: Productos disponibles para la venta**

#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta	Cantidad LECHE en LITROS	Cantidad CUAJO en KILOS	Cantidad SAL en KILOS	Cantidad AGUA en LITROS	Cantidad ENVASE en UNIDAD
1	ANDINO		\$5,00	7,00	0,01	0,05	0,10	1,00
2	MOZZARELLA		\$2,50	3,50	0,05	0,01	0,10	1,00

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 60: Materias primas e insumos**

#	Descripción	Unidad Medida	Costo Unitario	Descrip. Corta
1	LECHE	LITROS	\$0,40	LECHE
2	CUAJO	KILOS	\$0,10	CUAJO
3	SAL	KILOS	\$0,10	SAL
4	AGUA	LITROS	\$0,10	AGUA
5	ENVASE PLÁSTICO	UNIDAD	\$0,25	ENVASE

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



#	Descripción	Precio de Venta	Costo Uni. Mp. E Ins.	Margen Contrib.	Costo LECHE	Costo CUAJO	Costo SAL	Costo AGUA	Costo ENVASE
1	ANDINO	\$5,00	\$ 3,07	63,1%	\$ 2,80	\$ 0,00	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,25
2	MOZZARELLA	\$2,50	\$ 1,67	50,1%	\$ 1,40	\$ 0,01	\$ 0,00	\$ 0,01	\$ 0,25

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 61: Ventas por unidades en años**

#	Ventas en Unidades Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1	ANDINO	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
2	MOZZARELLA	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	25.200

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 62: Ventas por unidades**

#	Ventas en Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	ANDINO	14.400	14.616	14.908	15.206	15.511
2	MOZZARELLA	25.200	25.578	26.089	26.611	27.144

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 63: Venta por unidades en dólares por año**

#	Ventas en \$ Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1	ANDINO	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$72.000
2	MOZZARELLA	\$5.250	\$5.250	\$5.250	\$5.250	\$5.250	\$5.250	\$5.250	\$5.250	\$5.250	\$5.250	\$5.250	\$5.250	\$63.000
<b>Total Ventas en \$</b>		<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$135.000</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 64: Venta anuales en dólares**

#	Ventas Anuales en \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	ANDINO	\$72.000	\$73.080	\$74.540	\$76.030	\$77.555
2	MOZZARELLA	\$63.000	\$63.945	\$65.223	\$66.528	\$67.860
<b>Total Venta en \$</b>		<b>\$135.000</b>	<b>\$137.025</b>	<b>\$139.763</b>	<b>\$142.558</b>	<b>\$145.415</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 65: Costo MP e Insumos en dólares**

#	Costo MP e Insumos \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	ANDINO	\$44.150	\$44.813	\$45.708	\$46.622	\$47.557
2	MOZZARELLA	\$41.983	\$42.613	\$43.464	\$44.334	\$45.222
<b>Costo MP e Insumos</b>		<b>\$86.134</b>	<b>\$87.426</b>	<b>\$89.172</b>	<b>\$90.956</b>	<b>\$92.779</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 66: Plan de Producción**

#	Plan de Producción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
1	ANDINO	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
2	MOZZARELLA	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	25.200

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 67: Productos**

<b>ANDINO</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Stock Inicial	0											
<b>Producción Planeada</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>
Ventas Proyectadas	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Stock Final Proyectado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MOZZARELLA</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Stock Inicial	0											
<b>Producción Planeada</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>
Ventas Proyectadas	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Stock Final Proyectado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 68: Plan de compras en unidades**

#	Plan de Compras en Unidades	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
1	LECHE	LITROS	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	15.75	189.000
2	CUAJO	KILOS	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	1.404
3	SAL	KILOS	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	972
4	AGUA	LITROS	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3.960
ENVASE PLÁSTICO	UNIDAD	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	39.60	0

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 69: Presupuesto de compras**

#	PRESUPUESTO de Compras (en \$)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
1	LECHE	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 75.600
2	CUAJO	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 140
3	SAL	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 97
4	AGUA	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 396
5	ENVASE PLÁSTICO	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 9.900
		\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 86.134

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 70: Plan de compras de leche**

<b>Plan de Compras de LECHE</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Stock Inicial	LITROS	0											
<b>Compras de LECHE</b>	LITROS	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>
Consumo	LITROS	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750
Stock Final													
Proyectado	LITROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 71: Plan de compras en cuajo**

<b>Plan de Compras de CUAJO</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Stock Inicial	KILOS	0											
<b>Compras de CUAJO</b>	KILOS	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>
Consumo	KILOS	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Stock Final Proyectado	KILOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Elaborado por:** Arellano Cristhian

**Fuente:** Asociación las Queseras



**Tabla 72: Plan de compras en sal**

<b>Plan de Compras de SAL</b>	<b>Unidad</b>		<b>Mes</b>							<b>Mes</b>	<b>Mes</b>		
	<b>Medida</b>	<b>Mes 1</b>	<b>2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Stock Inicial	KILOS	0											
<b>Compras de SAL</b>	KILOS	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Consumo	KILOS	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
Stock Final Proyectado	KILOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 73: Plan de compras de agua**

<b>Plan de Compras de AGUA</b>	<b>Unidad</b>										<b>Mes</b>		
	<b>Medida</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Stock Inicial	LITROS	0											
<b>Compras de AGUA</b>	LITROS	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Consumo	LITROS	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Stock Final Proyectado	LITROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 74: Plan de compras en envases de plástico**

<b>Plan de Compras de ENVASES DE PLÁSTICO</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Stock Inicial	UNIDAD	0											
<b>Compras de ENVASE PLÁSTICO</b>	UNIDAD	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300
Consumo	UNIDAD	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300
Stock Final													
Proyectado	UNIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

## NECESIDADES DE MATERIA PRIMA

**Tabla 75: Productos disponibles para la venta.**

#	Descripción	Cantidad LECHE en LITROS	Cantidad CUAJO en KILOS	Cantidad SAL en KILOS	Cantidad AGUA en LITROS	Cantidad ENVASE en UNIDAD
1	ANDINO	7,00	0,01	0,05	0,10	1,00
2	MOZZARELLA	3,50	0,05	0,01	0,10	1,00

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 76: Necesidades de leche mensual**

#	Necesidades de LECHE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1	ANDINO	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	100.800
2	MOZZARELLA	7.350	7.350	7.350	7.350	7.350	7.350	7.350	7.350	7.350	7.350	7.350	7.350	88.200
<b>TOTALES LECHE</b>		<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>15.750</b>	<b>189.000</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 77: Necesidades de cuajo mensual**

#	Necesidades de CUAJO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1	ANDINO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
2	MOZZARELLA	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1.260
<b>TOTALES CUAJO</b>		<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>1.404</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 78: Necesidades de sal mensual**

#	Necesidades de SAL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1	ANDINO	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
2	MOZZARELLA	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252
<b>TOTALES SAL</b>		<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>972</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 79: Necesidades de agua mensual**

#	Necesidades de AGUA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1	ANDINO	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
2	MOZZARELLA	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2.520
<b>TOTALES AGUA</b>		<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>3.960</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 80: Necesidades de envase mensual**

#	Necesidades de ENVASE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1	ANDINO	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
2	MOZZARELLA	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	25.200
<b>TOTALES ENVASE</b>		<b>3.300</b>	<b>3.300</b>	<b>3.300</b>	<b>3.300</b>	<b>3.300</b>	<b>3.300</b>	<b>3.300</b>	<b>3.300</b>	<b>3.300</b>	<b>3.300</b>	<b>3.300</b>	<b>3.300</b>	<b>39.600</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 81: Requerimientos de consumo de materia prima**

}#	Descripción	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1	LECHE	LITROS	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	15.750	189.000
2	CUAJO	KILOS	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	1.404
3	SAL	KILOS	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	972
4	AGUA	LITROS	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3.960
5	ENVASE PLÁSTICO	UNIDAD	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	39.600

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 82: Consumo de materia prima en dólares**

#	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
1	LECHE	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 75.600
2	CUAJO	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 140
3	SAL	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 97
4	AGUA	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 396
5	ENVASE PLÁSTICO	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 825	\$ 9.900
<b>TOTAL CONSUMO MP en \$</b>														
\$ 7.178			\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 7.178	\$ 86.134

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 83: Gastos de producción mensual**

<b>Gastos de Producción</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Total</b>
Materias Primas e Insumos	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$86.134
Mano de Obra	\$600	\$600	\$650	\$650	\$650	\$650	\$650	\$650	\$650	\$650	\$650	\$650	\$7.700
Cargas Sociales	\$300	\$300	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$350	\$4.100
Electricidad y Gas	\$125	\$125	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1.750
Mantenimiento	\$75	\$75	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80	\$950
Seguros	\$100	\$100	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1.700
Varios	\$100	\$100	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1.700
Amortización Bienes de Uso	\$69	\$69	\$69	\$69	\$69	\$69	\$69	\$69	\$69	\$69	\$69	\$69	\$830
<b>Total Gastos de Producción</b>	<b>\$8.547</b>	<b>\$8.547</b>	<b>\$8.777</b>	<b>\$8.777</b>	<b>\$8.777</b>	<b>\$8.777</b>	<b>\$8.777</b>	<b>\$8.777</b>	<b>\$8.777</b>	<b>\$8.777</b>	<b>\$8.777</b>	<b>\$8.777</b>	<b>\$104.863</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 84: Gastos de producción anual**

<b>Gastos de Producción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Materias Primas e Insumos	\$86.134	\$87.426	\$89.172	\$90.956	\$92.779
Mano de Obra	\$7.700	\$7.700	\$8.200	\$8.200	\$8.200
Cargas Sociales	\$4.100	\$4.100	\$4.500	\$4.500	\$4.500
Electricidad y Gas	\$1.750	\$1.750	\$1.900	\$1.900	\$1.900
Mantenimiento	\$950	\$950	\$1.000	\$1.000	\$1.000
Seguros	\$1.700	\$1.700	\$2.000	\$2.000	\$2.000
Varios	\$1.700	\$1.700	\$2.000	\$2.000	\$2.000
Amortización Bienes de Uso	\$830	\$830	\$830	\$830	\$830
<b>Total Gastos de Producción</b>	<b>\$104.863</b>	<b>\$106.155</b>	<b>\$109.602</b>	<b>\$111.385</b>	<b>\$113.208</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 85: Otros gastos**

<b>Otros Gastos</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Total</b>
Sueldos de Administración	\$900	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$11.900
Sueldos Comerciales	\$800	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$10.700
Cargas Sociales	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$2.400
Publicidad	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1.800
Fletes	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$1.200
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>\$2.150</b>	<b>\$2.350</b>	<b>\$2.350</b>	<b>\$2.350</b>	<b>\$2.350</b>	<b>\$2.350</b>	<b>\$2.350</b>	<b>\$2.350</b>	<b>\$2.350</b>	<b>\$2.350</b>	<b>\$2.350</b>	<b>\$2.350</b>	<b>\$28.000</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



**Tabla 86: Otro gasto anual**

Otros Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Administración	\$11.900	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Sueldos Comerciales	\$10.700	\$10.800	\$10.800	\$10.800	\$10.800
Cargas Sociales	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Publicidad	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800
Fletes	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
<b>Total Gastos de Producción</b>	<b>\$28.000</b>	<b>\$28.200</b>	<b>\$28.200</b>	<b>\$28.200</b>	<b>\$28.200</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 87: Ventas mensuales**

%	Ventas en \$ Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
	Ventas en \$	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$135.000
100%	Cobranza al contado	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$11.250	\$135.000
	Cobranza a 30 días		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Cobranza a 60 días			\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Cobranza a 90 días				\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Cobranza a 120 días					\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Cobranza a 150 días						\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Cobranza a 180 días							\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
100%	<b>Total</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$11.250</b>	<b>\$135.000</b>
													<b>Pendiente de Cobro</b> \$0,0%	

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 88: Pagos**

%	Compras en \$ Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
	Compras de MP	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$86.134
100%	Pagos al contado	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$86.134
	Pagos a 30 días		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Pagos a 60 días			\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Pagos a 90 días				\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Pagos a 120 días					\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Pagos a 150 días						\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Pagos a 180 días							\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
100%	Total	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$7.178	\$86.134
												<b>Pendiente de</b> <b>Pago</b> \$0,00%		

**Fuente:** Asociación las Queseras  
**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 89: Inversiones**

	<b>Detalle de Inversiones en Bienes de Uso</b>	<b>Monto</b>	<b>Vida Útil en Años</b>
1	<b>Tina Pasteurizadora</b>	\$1.400	10
2	<b>Mesa de Moldeo</b>	\$852	8
3	<b>Prensa</b>	\$756	10
4	<b>Cocina Industrial</b>	\$121	5
5	<b>Termómetro</b>	\$21	5
6	<b>Olla doble fondo</b>	\$1.568	10
7	<b>Tina de Salmuera</b>	\$840	5
8	<b>Tanque de almacenamiento de Leche</b>	\$280	10
9	<b>Mesa de trabajo</b>	\$366	10
10	<b>Empacador de Queso</b>	\$448	5
<b>Total Inversión en Bienes de Uso</b>		<b>\$6.652</b>	

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 90: Préstamo**

<b>Monto:</b>	<b>25.000,00</b>	DÓLARES		<b>Interés anual:</b>	11,00%	TEA
<b>Cuotas:</b>	36	mensuales		<b>Interés Men:</b>	0,87%	TEM
<b>Sistema:</b>	Francés			<b>Gracia de capital:</b>	0	meses

<b>Cuotas</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Importe de Cuota</b>	<b>Saldo</b>	<b>Importe total a pagar</b>
Saldo Inicial				25.000,00	
1	593,98	218,36	812,34	24.406,02	812,34
2	599,17	213,18	812,34	23.806,86	812,34
3	604,40	207,94	812,34	23.202,46	812,34
4	609,68	202,66	812,34	22.592,78	812,34
5	615,00	197,34	812,34	21.977,77	812,34
6	620,38	191,97	812,34	21.357,40	812,34
7	625,79	186,55	812,34	20.731,60	812,34
8	631,26	181,08	812,34	20.100,34	812,34
9	636,77	175,57	812,34	19.463,56	812,34
10	642,34	170,01	812,34	18.821,23	812,34
11	647,95	164,40	812,34	18.173,28	812,34
12	653,61	158,74	812,34	17.519,67	812,34
13	659,32	153,03	812,34	16.860,36	812,34
14	665,07	147,27	812,34	16.195,28	812,34
15	670,88	141,46	812,34	15.524,40	812,34
16	676,74	135,60	812,34	14.847,65	812,34
17	682,65	129,69	812,34	14.165,00	812,34
18	688,62	123,73	812,34	13.476,38	812,34
19	694,63	117,71	812,34	12.781,75	812,34
20	700,70	111,64	812,34	12.081,05	812,34
21	706,82	105,52	812,34	11.374,23	812,34
22	712,99	99,35	812,34	10.661,24	812,34
23	719,22	93,12	812,34	9.942,01	812,34

24	725,50	86,84	812,34	9.216,51	812,34
25	731,84	80,50	812,34	8.484,67	812,34
26	738,23	74,11	812,34	7.746,44	812,34
27	744,68	67,66	812,34	7.001,76	812,34
28	751,19	61,16	812,34	6.250,57	812,34
29	757,75	54,60	812,34	5.492,82	812,34
30	764,37	47,98	812,34	4.728,46	812,34
31	771,04	41,30	812,34	3.957,42	812,34
32	777,78	34,57	812,34	3.179,64	812,34
33	784,57	27,77	812,34	2.395,07	812,34
34	791,42	20,92	812,34	1.603,65	812,34
35	798,34	14,01	812,34	805,31	812,34
36	805,31	7,03	812,34	-0,00	812,34

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

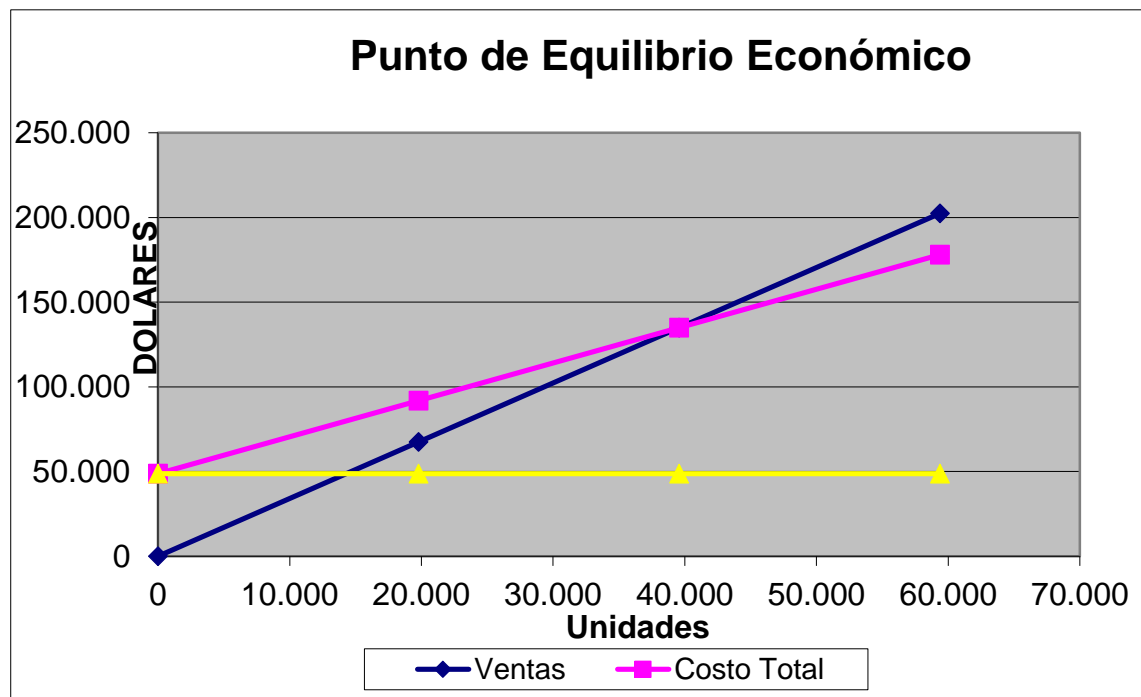
**Tabla 91: Estado de resultados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	135.000	137.025	139.763	142.558	145.415
Costo de Ventas	86.134	87.426	89.172	90.956	92.779
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>48.866</b>	<b>49.599</b>	<b>50.590</b>	<b>51.602</b>	<b>52.636</b>
Gastos de producción Fijos	18.730	18.730	20.430	20.430	20.430
Sueldos de Administración	11.900	12.000	12.000	12.000	12.000
Sueldos Comerciales	10.700	10.800	10.800	10.800	10.800
Cargas Sociales	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Publicidad	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Fletes	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>46.730</b>	<b>46.930</b>	<b>48.630</b>	<b>48.630</b>	<b>48.630</b>
<b>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>2.137</b>	<b>2.670</b>	<b>1.961</b>	<b>2.972</b>	<b>4.007</b>
Intereses	2.109	1.517	611	7	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>28</b>	<b>1.153</b>	<b>1.349</b>	<b>2.965</b>	<b>4.007</b>
Impuesto a las Ganancias	7	288	337	741	1.002
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>21</b>	<b>865</b>	<b>1.012</b>	<b>2.224</b>	<b>3.005</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 92: Tasa de Impuesto a las ganancias**



**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 93: Tasa de Ganancia Requerida** **12%**

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos por Ventas		135.000	137.025	139.763	142.558	145.415	
Egresos Operativos		128.934	133.533	137.260	139.093	141.320	
Inversión	-6.652	6.066	3.492	2.502	3.465	4.095	<b>Valor Residual</b>
Flujo del Proyecto	-6.652	6.066	3.492	2.502	3.465	4.095	34.125

**Tasa Interna de Retorno** **77,4%**

**Valor Actual Neto** **\$ 25.144**

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 94: Balance General**

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Caja	40.479	Proveedores	0
Créditos	0	Sueldos y Cargas	3.100
Productos Terminados	0	Impuesto a Pagar	7
Materias Primas	0	<b>Pasivo Corriente</b>	3.107
<b>Activo Corriente</b>	40.479		
		Prestamos	18.173
		<b>Pasivo No Corriente</b>	18.173
		<b>TOTAL PASIVO</b>	21.280
		<b>Patrimonio Neto</b>	
Bienes de Uso	6.652	Capital	25.000
Amortización B. de U.	-830	Resultado	21
<b>Activo No Corriente</b>	5.823		25.021
<b>Total Activo</b>	<b>46.301</b>	<b>Total Pasivo + PN</b>	<b>46.301</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Tabla 95: Inversión**

RBC		
RAZÓN	BENEFICIO/COSTO	DEL
QUESERENITO		
AÑOS	FLUJO OPERATIVO DESCONTADO	
INVERSIÓN INICIAL	-6.652	
AÑO 1	6.066	
AÑO 2	3.492	
AÑO 3	2.502	
AÑO 4	3.465	
AÑO 5	4.095	
VALOR RESIDUAL	34.125	
VAN	25.144	

$$RBC = \frac{VAN}{INVERSIÓN}$$

$$= \frac{25144}{6652}$$

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano



### 4.3 ANÁLISIS DE IMPACTOS

#### 4.3.1 Impacto Social

Dentro del impacto social y para el buen funcionamiento de la Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras”, es necesario que exista una socialización y concientización con los productores, quienes serán los proveedores y con los administradores (socios y personal) para que exista una participación activa dentro del proyecto, de igual manera generar que la población que se encuentran involucrados dentro del proyecto, puedan concertar gestiones en los diferentes instituciones a nivel local, provincial y nacional en beneficio de la asociación.

**Tabla 96: Impacto Social**

Indicadores	Nivel de Impacto							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Asociatividad de los agricultores. Ganaderos							x	3
Evita la migración						x		2
Precio justo para los agricultores							x	3
Mejorar las condiciones de vida							x	3
Unión familiar						x		2
<b>TOTAL</b>						<b>4</b>	<b>9</b>	<b>13</b>

$$\text{Grado de Impacto} = \frac{\Sigma \text{Nivel de Impacto}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Grado de Impacto} = \frac{13}{5} = 2.6 \text{ Impacto alto positivo}$$

**Fuente:** Asociación las Queseras  
**Elaborado por:** Cristhian Arellano

## **Análisis:**

### **1. Asociatividad de los agricultores lecheros**

Este proyecto permitirá que los agricultores formen parte de una asociación las mismas que serán capacitadas, organizadas y financiadas dentro de su inversión inicial, para que los productos sean entregados de buena calidad.

### **2. Evita la migración**

Al implementar un buen funcionamiento de la Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras”, evitará que los agricultores no abandonen sus tierras productivas para irse a trabajar a la ciudad, ya que existirá un lugar para el expendio de la leche.

### **3. Precio justo para los agricultores**

Al evitar que los intermediarios sean quienes obtengan los productos a precios inferiores a los que se ameritan.

### **4. Mejorar las condiciones de vida**

El objetivo principal es el mejoramiento de calidad de vida, ya que no existirá perdidas del producto, evitando que los productores abandonen sus hogares.

### **5. Unión familiar**

El proyecto permite que al existir ingresos económicos justos la familia se fortalezca, permitiendo que los agricultores tengan una mejor calidad de vida junto a su familia.

#### **4.3.2 Impacto Económico**

Mediante la implementación de nuevas técnicas y estrategias la Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad de la asociación “Las Queseras”, se

mejorará la calidad económica de los pobladores ya que tendrán un lugar donde vender su producto evitando pérdidas la misma que estará con un precio de acorde al mercado.

**Tabla 97: Impacto Económico**

Indicadores	Nivel de Impacto							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Reactividad económica y productiva							x	3
Generación de fuentes de empleo						x		2
Incremento del avalúo de los predios						x		2
<b>TOTAL</b>						<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

$$\text{Grado de Impacto} = \frac{\sum \text{Nivel de Impacto}}{\text{Nº de Indicadores}}$$

$$\text{Grado de Impacto} = \frac{7}{3}$$

**Grado de Impacto = 2.3 Impacto medio positivo**

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

**Análisis:**

**a) Reactividad económica y productiva**

- Este proyecto ayudará a los productores de leche d forma más higiene y cuidado del animal, la misma que permitirá dinamizar la actividad económica al impulsar nuevas fuentes de empleo.

**b) Generación de fuentes de empleo**

La Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras”, impulsará a que se genere fuentes de empleo ya que se requerirá personal de planta y los

productores será quienes entreguen los productos; y por ello obtendrán un precio justo por la venta del producto, mejorando sus condiciones de vida al obtener ingresos económicos.

#### c) Incremento del avalúo de los predios

Los efectos serán positivos ya que con el refortalecimiento y mejora de la Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras”, se obtendrá un incremento en el avalúo de los predios y por ende la recaudación de recursos por la venta de los bienes inmuebles de la sociedad.

#### 4.3.3 Impacto Ambiental

El objetivo principal de un estudio de impacto ambiental es permitir identificar, predecir, interpretar, prevenir y mitigar las consecuencias negativas sobre la salud y el bienestar humano, así como el entorno en que el hombre desarrolla sus actividades vitales; siendo necesario proteger su bienestar y salud, así como preservar en calidad y cantidad los recursos que sirven de sustento para la vida tales como: aire, agua, suelo, clima, fauna, etc.

**Tabla 98: Impacto Ambiental**

Indicadores	Nivel de Impacto							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Alteración de faja o corredores						x		2
Contaminación del suelo					x			1
Alteración del recurso hídrico							x	3
Protección del medio ambiente						x		2
<b>TOTAL</b>					<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

$$\text{Grado de Impacto} = \frac{\Sigma \text{Nivel de Impacto}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Grado de Impacto} = \frac{8}{4}$$

**Grado de Impacto = 2 Impacto bajo positivo**

### **Análisis**

- a) **Alteración de la faja o corredores.** - Según el diseño se considera una faja igual al ancho de la vía para realizar los trabajos necesarios, por lo tanto, es aquí donde se produce el libre desplazamiento de la fauna en el espacio ocupado por la vía y sectores aledaños al mismo, hace que produzca un impacto negativo en la zona. En nuestro caso no se dará este tipo de alteraciones debido a que el presente proyecto se enmarca en áreas de tramos de terrenos utilizados.
- b) **Contaminación del suelo.** - Al momento de realizar los trabajos de excavación, construcción de la estructura y cimentación, y la colocación de la cubierta se va a emplear algunas maquinarias que no es necesario detallar el tipo, pero son las causantes directas de la contaminación del suelo, por el combustible, lubricantes y grasas que utilizan para operar; especialmente en los sitios destinados a cerca de la producción del queso en las instalaciones para mantenimiento y reparación de maquinaria.

### **c) Alteración del recurso hídrico**

No existirá contaminación en los ríos lagos existentes en la zona ya que la infraestructura está ubicada lejos de los mismos.

### **d) Protección del medio ambiente**

En toda actividad productiva es necesario conservar y proteger el medio ambiente y evitando causar el menor impacto posible en la elaboración del queso.

#### 4.3.4 Impacto General

**Tabla 99: Impacto General**

Indicadores	Nivel de Impacto							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto social						3		3
Impacto Económico						2		2
Impacto ambiental						2		2
<b>TOTAL</b>						<b>6</b>		<b>6</b>

$$\text{rado de Impacto} = \frac{\Sigma \text{Nivel de Impacto}}{\text{Nº de Indicadores}}$$

$$\text{Grado de Impacto} = \frac{6}{3}$$

**Grado de Impacto = 2 Impacto medio positivo**

**Fuente:** Asociación las Queseras

**Elaborado por:** Cristhian Arellano

#### Análisis

Al finalizar con el análisis de los diferentes impactos que se generarán de acuerdo a los indicadores podemos determinar que el “Estudio de la elaboración de queso en la Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad “Las Queseras”, se da un impacto medio positivo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>CON RESPECTO AL CONSUMO DEL PRODUCTO EN EL MERCADO DE GUARANDA</b>	
De acuerdo al estudio, la preferencia del cliente se asocia al consumo del queso fresco frente a la demás opciones como queso maduro, mozzarella, entre otros...	La asociación debe pensar en esta preferencia de consumo, para ir progresivamente captando el mercado cautivo existente del producto.
El cliente aunque relativiza el tema de la calidad del producto, prefiere acceder al queso por el tema del precio, ya que es un mercado que consume diariamente el producto, en especial en el desayuno más que en otras comidas o break del día.	Para la producción la asociación deberá desarrollar un sistema adecuado de costos, que le permita en el tiempo manejar de manera diferenciada (calidad y precio) la fabricación y venta del producto en el mercado.
El punto de venta más preferido para adquirir queso en el mercado estudiado, es la tienda del barrio, entendiendo ello que la satisfacción es más adecuada cuando el producto está “a la mano del cliente”	La Asociación deberá planificar el manejo de su propia logística de ventas, para copar al máximo los puntos de venta en cada barrio o punto estratégico donde acuda el cliente a adquirir el queso.
Solo un tercio del mercado conoce la historia productiva y el producto de la asociación de Las Queseras, en virtud de que son marcas como la del El Salinerito las que incluso pasan a formar parte de la identidad productiva de Guaranda y sus alrededores.	La Asociación debe desarrollar una estrategia de inserción de marca en el mercado, de hecho no es conocida por que no tiene un solo comprador, requiere ampliar su visión de mercado para ser sostenible.
<b>CON RESPECTO A LA ASOCIACIÓN “LAS QUESERAS”</b>	
Las dos terceras partes de los integrantes de la asociación tienen un nivel de educación de primaria completa, hecho que hay que tomar en cuenta para la	La Asociación deberá proponer a sus socios, entrar también en el proceso de educación “ser Bachiller” para que la actividad productiva se complemente con

generación del producto.	la formación de los socios y sus familias.
Casi la totalidad de los socios viven con ingresos inferiores \$200,00 lo cual representa vivir con más del doble diario determinada en la población que está en la línea de pobreza, que según el INEN es de \$ 2.85 diarios, lo cual determina que la mitad de la población a más de ejercer su actividad tradicional agropecuaria, tiene que dedicarse como jornalero a otro tipo de actividad, a fin de obtener más ingresos que le permitan mejorar su calidad de vida.	La asociación deberá expender su mercado, ya que Guaranda es un mercado muy pequeño donde “El Salinerito” es la marca tradicional y local más demandada, por tanto si quiere expandir su negocio deberán visualizar el mercado de la costa que es el más cercano y rentable que pueda obtener.
Se trata de una asociación donde casi la totalidad de los socios perciben el bono de desarrollo humano BDH, lo cual si es una limitante para temas de financiamiento y otras cuestiones que puedan ser asimiladas para mejorar la actividad productiva común.	Se deberá de manera progresiva remplazar el BDH por repartición de excedentes de la actividad quesera, para ello deberá mejorar su tecnología, gestión y mercados.
El aporte de la totalidad de socios para el desarrollo de la actividad productiva motivo de la presente investigación es la materia prima, un muy limitado número de socios están considerados por su experiencia como jornaleros en unos casos y transporte del producto terminados en otros.	De manera progresiva la Asociación deberá generar incentivos para mejorar la productividad y repoblamiento ganadero, ya que hace falta mejorarlo en raza, calidad de pastizales y mejo técnico, a fin de que la actividad genere más ingresos al productor de materia prima.
Dada la especialidad de los socios en la producción de leche, es evidente que la tenencia de la tierra no se puede catalogar como minifundios, ya que más de las dos terceras partes declaran ser dueños de propiedades que van entre 3 a 7 cuadras	Los socios a través de la asociación deberán efectuar alianzas estratégicas para mejorar las condiciones técnicas y de producción de sus predios, lo tradicional solo limita la capacidad de asumir nuevos riesgos para mejorar



cuyo uso está además dedicado a pastizales	condiciones de vida.
La Asociación no genera excedentes producto de su ejercicio productivo, más bien reinvierte, por tanto el beneficio para los socios es la compra de la materia prima y el pago puntual por dicha transacción.	La asociación deberá crear una caja de ahorro como complemento de su acción económica y social, para a través de ella inducir al ahorro, a la inversión productiva a través del crédito que se puede alimentar con la generación de los excedentes, cuyos rendimientos pueden ser una importante fuente de capitalización de las empresas.
Los socios en su mayoría si creen necesario organizar la asociación con visión y acción empresarial, a fin de garantizar sostenibilidad de la actividad y conquistar mercados que le sean más rentables, en virtud de la mayoría de productos comercializan a través del centro de acopio de pastoral social de la diócesis de Guaranda, ello determina un alto riesgo de mercado para la actividad.	La asociación deberá aplicar el modelo de negocios propuesto y resultante de la presente investigación, ya que sin una estructura y adecuada organización socio-empresarial, se seguirá con la monotonía existente que resta toda posibilidad de crecimiento de actividades, metas de producción y aplicación de mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade Tamayo, R. (2014). *Diseño de un modelo de gestión basado en responsabilidad social empresarial*. Obtenido de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3775/1/T1330-MBA-Andrade-Dise%c3%b1o.pdf>
- Bernal, C. (2008). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Colombia: Pearson.
- Casadesus, M. y. (2010). Planificación estratégicas en las organizaciones no lucrativas. Obtenido de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/5152/1/940794.2011.pdf>
- Chiriboga Cordovez, J. (2004). *Planificación estratégica de la agroindustria de lácteos " el sinche"*. Bolivar.
- Cox Vásconez, A. (9 de 04 de 2013). La importancia de la estrategia empresarial. Obtenido de: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu139663.pdf>
- Da Ros, G. (2001). *Realidad y desafíos de la economía solidaria iniciativas comunitarias y cooperativas en el Ecuador*. Quito: ABYA-YALA.
- Davis, J., & Goldberg, R. (1957). *El enfoque de cadenas productivas y la planificacion estrategico*.
- Díaz, V. (2006). *Metodología de la investigación científica y biostadística*. Obtenido de: [https://books.google.com.ec/books?id=KfscYYsconYC&pg=PA105&dq=que+son+metodos+teoricos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiYydH3sr\\_YAhUDKiYKHU2rAf8Q6AEIJTAA#v=onepage&q=que%20son%20metodos%20teoricos&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=KfscYYsconYC&pg=PA105&dq=que+son+metodos+teoricos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiYydH3sr_YAhUDKiYKHU2rAf8Q6AEIJTAA#v=onepage&q=que%20son%20metodos%20teoricos&f=false)
- E-Cultura Group. (2016). La investigación de campo. *El pensante*.
- Francisco de Borja, C. (2008). Sistematización de la función comercial. *Business Pocket* (págs. 20, 21).
- Fred R., D. (2008). La naturaleza de la administración estratégica. En *Concepto de administración estratégica* (pág. 5).
- Guerra, P. (2012). *Miradas Globales para otra Economía*. . Barcelona: SETEM.
- Jacome, W. (2010). *Fundamentos de la economía popular y solidaria- lideres*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/salinerito-ejemplo-economia-solidaria.html>
- Jiménez Sánchez, A., Calderón Tobar, Á., & Gómez Vega, E. (02 de 2016). *Situacion de la producción en Bolivar, parroquia Salinas , Guaranda*. pág. 11.

- Limones Merijildo, M. (2013). Obtenido de:  
<http://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/1631>
- Marcillo, C. &. (2010). *Economía Solidaria: Teoría y realidades de éxitos comunitarios. historias de superación en ecuador y castilla la mancha.* . Quito: Fundación Iberoamericana para el Desarrollo.
- Ojeda, S. (2009). *La economía solidaria, un modelo de desarrollo social caso de estudio en el ecuador fundación chankuap y huertos G.Z., período 2001-2007.* Quito. : Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Orellana, M. (2007). *La economía solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global.* Quito: Fundación Iberoamericana para el Desarrollo.
- Orrego, C. A. (2005). *Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador.* <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225020897004.pdf> .
- Razeto, L. (2013). *La economía solidaria: concepto, realidad y proyecto.* Quito: <http://www.luisrazeto.net/content/la-econom%C3%ADa-solidaria-concepto-realidad-yproyecto> [Consulta: 20 de Noviembre de 2013] .
- Tutoriales ingenieria civil. (2010). *Dos métodos para la estimación de poblaciones futuras.* Obtenido de <http://ingenieriacyil.tutorialesaldia.com/dos-metodos-para-la-estimacion-de-poblaciones-futuras/>

## ANEXOS

REALIZANDO ENCUESTAS A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN

